



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÁ STRATEGIE

MARKETING STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Magdaléna Kománková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. David Schüller, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Magdaléna Kománková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. David Schüller, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Marketingová strategie

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě marketingových analýz a vlastního průzkumu navrhnout vhodnou marketingovou strategii pro firmu KOMÁNEK, s.r.o.

Základní literární prameny:

BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace: získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

OGILVY, David. Ogilvy o reklamě. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-154-6.

TELLIS, Gerard J. Reklama a podpora prodeje. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-997-7.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na vytvoření vhodné marketingové strategie na základě analýz vnějšího i vnitřního okolí a vlastního průzkumu pro firmu KOMÁNEK, s.r.o. Práce je rozdělena do dvou částí. V první části jsou shrnuty dosavadní teoretické poznatky a základní pojmy marketingu. V druhé části je popsána firma KOMÁNEK, s.r.o., je analyzováno její vnější a vnitřní prostředí pomocí PESTE a SWOT analýzy. Následuje návrhová část, ve které je na základě výsledků navržena vhodná marketingová strategie.

Klíčová slova

Marketing, marketingová strategie, marketingový mix, marketingový průzkum, SWOT analýza, PESTE analýza.

Abstract

Diploma thesis is focused on creating suitable marketing strategy for the firm of KOMÁNEK, s.r.o. based on external and internal environment analysis and own research. Thesis is divided into two parts. In the first part there is summarized existing theoretical knowledge so far and basic concepts of marketing. In the second part there is a description of the firm KOMÁNEK, s.r.o. and analysis of its external and internal environment using PESTE and SWOT analysis. At the end there are suggestions of marketing strategy based on the results.

Keywords

Marketing, marketing strategy, marketing mix, marketing research, SWOT analysis, PESTE analysis.

Bibliografická citace

KOMÁNKOVÁ, Magdaléna. Marketingová strategie [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116092>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce David Schüller.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně 26. dubna 2019

.....

Poděkování

Chtěla bych srdečně poděkovat mému vedoucímu Ing. Davidu Schüllerovi, Ph.D. za trpělivost, vstřícný přístup, rady, odborné vedení a připomínky. Také chci poděkovat mojí rodině a mému příteli za podporu při celém studiu i psaní závěrečné práce.

Obsah

Úvod	12
1. Vymezení problému a cíle práce.....	13
1.1 Definování cílů práce.....	13
1.2 Metody a postupy práce.....	13
2. Teoretická východiska práce	14
2.1 Marketing.....	14
2.1.1 Marketing služeb	14
2.2 Marketingový mix.....	16
2.2.1 Produkt	17
2.2.2 Cena.....	18
2.2.3 Distribuce	18
2.2.4 Propagace	19
2.3 Marketingový mix služeb	23
2.3.1 Lidé	23
2.3.2 Materiální prostředí	24
2.3.3 Procesy	24
2.4 Marketingový výzkum	25
2.4.1 Definice problému, formulace alternativních rozhodnutí a cílů průzkumu	25
2.4.2 Příprava průzkumu	26
2.4.3 Sběr dat.....	26
2.4.4 Analýza informací, prezentace výsledků, přijetí rozhodnutí	27
2.5 Marketingová strategie	27

2.6	Analýza marketingového prostředí	29
2.6.1	PESTE analýza	30
2.6.2	Porterův model pěti sil	32
2.6.3	SWOT analýza	34
3	Analýza problému a současné situace	37
3.1	Základní údaje z obchodního rejstříku	37
3.2	Charakteristika společnosti	37
3.3	Předmět podnikání	39
3.4	Organizační struktura	40
3.5	Oblast působení	40
3.6	Analýza makroprostředí	41
3.6.1	Analýza PESTE	41
3.7	Analýza mikroprostředí	48
3.7.1	Porterův model pěti sil	48
3.8	Vnitřní prostředí firmy	51
3.8.1	Marketingový mix	52
3.8.2	Typický zákazník firmy	55
3.9	Marketingový průzkum	56
3.9.1	Časový harmonogram	56
3.9.2	Respondenti	56
3.9.3	Metoda sběru dat	56
3.9.4	Příprava dotazníku	57
3.9.5	Struktura a formulace otázek	57

3.9.6	Analýza a výsledky marketingového průzkumu	57
3.10	SWOT analýza	74
3.10.1	Plus minus matice SWOT analýzy	75
4	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení	77
4.1	Propagace	78
4.1.1	Úprava webových stránek	78
4.1.2	Sociální sítě	80
4.2	Cena	82
4.3	Distribuce	84
4.3.1	Nový spolupracovník - instalatér	84
4.3.2	Systém na správu zakázek	85
4.4	Produkt	88
4.4.1	Revize plynových kotlů	88
4.5	Shrnutí návrhů marketingové strategie	90
4.6	Časový harmonogram	91
4.7	Analýza rizik	93
4.7.1	Identifikace rizik	93
4.7.2	Hodnocení rizik	93
4.7.3	Snížení rizik	94
4.8	Ekonomické zhodnocení	96
	Závěr	99
	Seznam použité literatury	101
	Seznam použitých obrázků	107

Seznam použitých tabulek	108
Seznam příloh	110
Příloha č. 1: Dotazník	111
Příloha č. 2: CD	116

Úvod

Marketingová strategie je komplexní téma, které ovlivňuje velké množství faktorů, a také důležitý prvek pro každou firmu. Na marketingové strategii je potřeba neustále pracovat, protože spotřebitelé a produkty se mění. V dnešní době, kdy jsou lidé přesyceni reklamou a na trhu působí neskutečné množství firem, je dobré, když má firma vypracovanou svoji marketingovou strategii.

První část práce je rešerší dostupných zdrojů, které se vyjadřují o tomto tématu. Jsou obsáhnuty základní a podstatná fakta. Je proto použita již známá literatura a citovány zdroje. Následuje také vlastní komentář k uvedeným výrokům.

Pro diplomovou práci byla zvolena firma Kománek, protože je to rodinná firma a momentálně řeší stránky, ve kterých potřebuje mít stanovenou strategii. V druhé části práce je tato firma analyzována. Nejprve je analyzováno její makroprostředí, mikroprostředí a poté také vnitřní prostředí firmy. Je provedeno také dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení. V návrhové části jsou poté aplikovány všechny poznatky a jsou vytvořeny konkrétní návrhy marketingové strategie, které reagují na současnou situaci firmy a na její požadavky.

1. Vymezení problému a cíle práce

1.1 Definování cílů práce

Cílem diplomové práce je na základě marketingových analýz a vlastního průzkumu navrhnout vhodnou marketingovou strategii pro firmu KOMÁNEK, s.r.o. Marketingová strategie by dále měla firmě přivést nové zákazníky a zvýšit tím obrát a zisk.

Dílčím cílem práce je analýza současné situace podniku, jeho činnosti a používaných marketingových nástrojů. Dalším dílčím cílem je provedení vlastního průzkumu a na základě zjištění vytvoření marketingové strategie.

1.2 Metody a postupy práce

Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí. První část zahrnuje zkoumání po teoretické stránce, obsahuje rešerši dostupných zdrojů autorů, kteří už dané téma zkoumali. Z dostupné literatury byly vybrány pasáže, které se vztahují ke zkoumanému tématu. Jsou objasněny základní marketingové pojmy a nástroje nezbytné pro vypracování marketingové strategie.

Ve druhé části je proveden marketingový průzkum mezi zákazníky dotazníkovým šetřením. Je identifikován současný stav, marketingový mix, analyzováno makroprostředí pomocí PESTE analýzy a mikroprostředí prostředí pomocí Porterovy analýzy pěti sil. Na základě těchto informací je sestavena SWOT analýza. Na základě teoretických poznatků a analýz firmy je poté vytvořena marketingová strategie, která zohledňuje opatření týkající se produktu, ceny, distribuce, propagace a lidí.

2. Teoretická východiska práce

2.1 Marketing

Hlavní náplň marketingu je identifikace a uspokojování lidských potřeb za účelem zisku. Někteří manažeři definují marketing jako umění prodávat výrobky, to však není ta nejdůležitější část marketingu (Kotler, 2013).

Pro procesy směny je potřeba velké množství práce a schopností. Marketing tedy spočívá i v umění volby cílových trhů a získávání, udržení a rozvoje zákazníků pomocí vytváření, dodávání a komunikace vyšší zákaznické hodnoty (Kotler, 2013).

Pro marketing je klíčové rozpoznat potřeby zákazníků, předvídat je a stimulovat. Další z možných přístupů je řešit problémy zákazníků. V další fázi je uspokojit a naplnit. Tím jsou dosaženy cíle organizace i zákazníka (Boučková, 2003, s. 3–5).

V dnešní době se marketing dost zaměřuje také na otázku udržení zákazníka, jeho věrnost a loajalitu. Také proto je zdůrazňována zákaznickova spokojenost, kterou ovlivňuje produkt, prodejní aktivity, poprodejní aktivity a kultura organizace (Foret, 2003).

2.1.1 Marketing služeb

V poslední době služby ve velké míře rostou. Je to často připisováno skutečnosti, že mají lidé víc peněz a volného času. Pro firmy je také čím dál složitější odlišit své výrobky a tak je diferencují pomocí služeb. „*Služba je charakterizována jako jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví*“ píše Kotler. Poskytnutí služby může, ale nemusí být spojeno s fyzickým výrobkem. Jen zřídka lze nalézt čistou službu nebo čistý výrobek. Většinou existuje spíše zboží doprovázené jednou či více službami, hybridní nabídka skládající se stejnou měrou ze zboží i služeb, služba doprovázená podpurným zbožím (Kotler, 2007, 709–711).

Marketing služeb je specifický v tom, že služby si nejde dopředu ohmatat, prohlédnout či vyzkoušet. Služby musí být stoprocentní už na první pokus, protože jinak by další ani nemusel být. Stejně jako marketing výrobků a zboží je i marketing služeb zaměřený na

potřeby zákazníků a jejich uspokojování. Poptávka po službách roste se zvyšující se životní úrovní. Globalizace zvyšuje nároky na služby i jejich celkovou potřebu. Boučková píše, že „*službou rozumíme aktivitu, nebo komplex aktivit, jejichž podstata je více, či méně nehmotná.*“ Službu mohou v různé míře doprovázet i hmotné výrobky, není to však podmínkou. Stejně tak je různá účast zákazníka při poskytování služby (Boučková, 2003, s. 302).

Základní charakteristické vlastnosti služeb jsou **nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, pomíjivost a absence vlastnictví** (Vašítková, 2014):

- **Nehmotnost** znamená, že služba nemá fyzickou podobu, nelze si ji dopředu ohmatat, prohlédnout či vyzkoušet. Prvky, na které ukazuje marketing a vyzdvihuje je v reklamě, tedy nejde vidět a zákazník je zjistí až po nákupu, to způsobuje větší míru nejistoty zákazníka. Marketing služeb se snaží službu zákazníkovi přiblížit pomocí materiálního prostředí. Kvůli nehmotnosti také zákazník těžko srovnává konkurenční nabídky a často proto využívá zkušenosti známých, tzv. ústní reklamu.
- **Neoddělitelností** je myšlena neoddělitelnost služeb od poskytovatele daném v místě a čase. Některé služby vyžadují i současnou přítomnost zákazníka (např. lékař, kadeřnice), jiné mohou být vykonány i bez zákazníka (např. advokát).
- **Heterogenita** vyjadřuje různorodost kvality v poskytování jednoho druhu služeb. Může to být způsobeno různými faktory, především však tím, že v procesu poskytování služby figurují lidé a nelze provádět výstupní kontroly kvality, jako je tomu u zboží.
- **Pomíjivost** popisuje, že služby nelze žádným způsobem skladovat nebo uchovávat. Pokud služby nejsou v daném čase využity, tak jsou ztracené a zůstanou nevyužité, tím pádem je nelze použít později. Úkolem marketingu tedy je synchronizovat nabídku s poptávkou.
- **Absence vlastnictví** znamená nemožnost vlastnit službu a souvisí s nehmotností a zničitelností. Zákazník nezíská používáním služby žádné vlastnictví, jako je tomu například u zboží, ale pouze využití služby.

2.2 Marketingový mix

Marketingový mix se skládá ze čtyř složek, a sice produkt (Product), cena (Price), dostupnost (Place) a propagace (Promotion). Často se označuje jako 4P, protože v anglickém jazyce začínají všechny slova na písmeno P. Marketingový mix musí zobrazovat strategická rozhodnutí firmy, současně je potřeba, aby rozhodnutí byla v souladu s cílovým segmentem a podporovala positioning značky (Karlíček, 2013).

Kotler (2007, s. 70) uvádí: „*Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů.*“ A zahrnuje všechno, co může firma podniknout, aby ovlivnila poptávku po vlastním produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin – 4P. Následně je vytvářena produktová politika, cenová politika, komunikační politika a distribuční politika. Pro tvorbu jednotlivých politik je možné využít tyto nástroje:

- produktová politika - sortiment, kvalita, design, vlastnosti, značka, obal, služby, záruka,
- komunikační politika – reklama, podpora prodeje, osobní prodej, publicita,
- cenová politika – ceníky, slevy, náhrady, platební lhůty, úvěrové podmínky
- distribuční politika – dostupnost distribuční sítě, distribuční slevy.

Vedle marketingového mixu 4P existuje ještě i přístup, který se dívá na marketingový mix z pohledu zákazníka. Jedná se o nástroj 4C (Urbánek, 2010):

- zákaznická hodnota (customer value),
- cena (cost to the customer),
- zákaznické pohodlí (convenience),
- komuniace se zákazníkem (communication).



Obrázek 1: Marketingový mix (Zdroj: Němec, 2005)

2.2.1 Produkt

Produktem může být jak zboží, tak služby nebo informace a jejich různé kombinace. Je nutné, aby marketingová strategie korespondovala se skutečnými vlastnostmi produktu, designem i funkčními vlastnostmi. S designem souvisí také obal, který má více funkcí (ochrana, skladování a přeprava, informace a prodej) (Karlíček, 2013).

Co se týká služeb, tak jsou ve většině případů nehmotné a je možné je dělit do tří složek. V první složce jsou služby hlavní, usnadňující a podpůrné. Nezbytnou součástí hlavní služby je služby usnadňující, která ji doplňuje, a podpůrná služba, která slouží pro odlišení od konkurence. Ve druhé složce jsou dostupnost, vzájemné působení mezi zákazníkem a podnikem, zapojení zákazníka do poskytování služby. Ve třetí složce je marketingová komunikace služby (Shanker, 2002).

Značka je název nebo symbol, který označuje výrobek. McDonald píše, že „úspěšná značka má jméno, symbol a design (či jejich kombinaci), která identifikuje produkt a tím představuje pro organizaci konkurenční výhodu“ (McDonald, 2012, s. 165–169).

Produktový mix je struktura produkce nebo také sortiment produktů, které podnik prodává. Může být členěn na **produktové řady**, ty jsou tvořeny produkty, které plní obdobnou funkci, případně patří do stejné cenové skupiny a mají podobnou distribuci. **Šířka** produktového mixu je dána počtem produktových řad. Dále můžeme vyjádřit **délku** produktového mixu, která ukazuje celkový počet položek produktového mixu (Hadraba, 2204, s. 14–17).

2.2.2 Cena

Cena je důležitá součást marketingového mixu, měla by odpovídat spotřebitelské hodnotě daného produktu. Cena vyjadřuje množství peněz, které musí kupující zaplatit prodávajícímu za určitou službu nebo výrobek. Cena může mít různá pojmenování, jako například nájem, školné, jízdné, poplatky, úroky, pojistné, mýtné, příspěvky, provize nebo plat (Urbánek, 2010, s. 70–71).

Cena je jediná složka marketingového mixu, která pro firmu představuje příjmy. Všechny ostatní části jsou pro firmu výdaje. Tvorba ceny je velmi důležitá jednak kvůli tomu, že přináší příjmy, jednak kvůli strategii firmy a interním cílům, například přežití, zvýšení podílu na trhu nebo orientace na kvalitu produktů. Důležité je také to, jak cenu vnímá zákazník, jakou má představu o hodnotě produktu a jakou cenu je ochoten zaplatit (Foret, 1997, s. 43–46).

Foret (1997, s. 45) uvádí tyto základní přístupy k tvorbě ceny:

1. **Přístup založený na nákladech** – je vypočítána výše nákladů a k nim je připočtena přírážka.
2. **Cena založená na konkurenci** – cena je převzata z trhu a je stanovena podle konkurence.
3. **Přístup orientovaný na zákazníka** – cena je určena na základě hodnoty, kterou má pro spotřebitele.

2.2.3 Distribuce

Dostupnost nebo také distribuce a distribuční politika vyjadřuje, jak je výrobek nebo služba umístěna na trhu. Obsahuje také všechny aktivity, prostřednictvím kterých se produkt dostává z místa výroby do místa, kde bude spotřebován nebo využit. Souvisí

s tím také všechny nehmotné toky, které k produktu patří jako například tok peněz (Boučková, 2003, s. 2001).

Karlíček (2013, s. 211) popisuje dostupnost jako „*způsob, jakým se produkt dostává ke svým zákazníkům. Jednoduchost, rychlost a pohodlí, s nimiž může zákazník produkt získat, jsou součástí celkové hodnoty, kterou firma zákazníkovi nabízí.*“ Proto také platí, že produkt musí být zákazníkům dostupný, aby ostatní části marketingového mixu mohly efektivně účinkovat.

2.2.4 Propagace

V oblasti marketingu služeb je důležitý osobní prodej a osobní kontakt, protože proces prodeje je složitější kvůli nehmotnosti, nestálosti a nejistotě výsledku, které znamenají pro zákazníka větší riziko. Je důležitá i pověst neboli image podniku a personálu. Je také dobré vytvořit důvěru mezi zákazníkem a prodávajícím. Kladné reference a publicita hrají v marketingu služeb velkou roli (Boučková, 2003, s. 316–318).

Marketingová komunikace je každé spojení, které firma používá při komunikování se zákazníky k jejich informování, přesvědčování nebo ovlivňování. Jejím cílem je tedy stimulovat a podpořit prodej, ale také zvyšovat informovanost spotřebitelů, současně musí být v souladu s ostatními prvky marketingového mixu. Marketingová komunikace má dvě základní podoby – osobní a masová (neosobní). Obě mají své výhody i nevýhody a na ty je třeba brát zřetel při vytváření strategie. Díky **masové** komunikaci oslovujeme velkou skupinu potencionálních i současných zákazníků a tím snižujeme náklady na osobu. V **osobní** komunikaci jsou naopak vysoké náklady na osobu, ale oproti masové komunikaci máme fyzický kontakt s příjemcem, který může vést k větší důvěře a současně sbírání zpětné vazby (Boučková, 2003).

Marketingová komunikace může probíhat online nebo offline formou. Marketingová komunikace má tyto nástroje: reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations (vztahy s veřejností), sponzoring a direct marketing. Pomocí nástrojů zákazníka informujeme o nabídce a jejích jedinečných vlastnostech (Foret, 2003).

Komunikační mix

Komunikační mix má za úkol dostat informace o výrobku či službě k zákazníkovi, následně si zákazníka získat a udržet. Proto je potřeba se zákazníkem efektivně komunikovat. Existují dvě základní strategie komunikace:

- **Push** (strategie tlaku) – firma orientuje marketingové aktivity na distributory, aby je motivovala odebírat produkt, prodávat a propagovat jej koncovým spotřebitelům.
- **Pull** (strategie tahu) – firma zaměřuje své marketingové aktivity na koncové spotřebitele, aby kupovali produkt. Ten následně zákazníci požadují u distributorů a ti ho poptávají u výrobce (Kotler, 2007, s. 805 – 838).

Každá část marketingové komunikace má svou funkci, navzájem se doplňují a výsledné uskupení se nazývá **komunikační mix**. Například reklama zvedá povědomí, tím usnadňuje osobní prodej. Public relations jsou brány jako důvěryhodnější a jsou současně zdrojem informací. Podpora prodeje podněcuje krátkodobý prodej a tím doplňuje všechny předchozí zmíněné prvky. Současně je kombinována osobní a neosobní forma. Mezi osobní formu počítáme osobní prodej. Mezi neosobní komunikaci řadíme reklamu, public relations, podporu prodeje a přímý marketing (Boučková, 2003, s. 222–223).

Hraje roli také stádium **životního cyklu výrobku**. Podle toho je upravován komunikační mix a použité nástroje. V momentu, kdy je výrobek uváděn na trh, je často používána reklama, public relations, direkt marketing a pro zboží i podpora prodeje. Ve fázi růstu převažuje reklama a ve fázi zralosti je důležitá podpora prodeje. V celém životním cyklu výrobku je důležité budovat značku a je to primárním úkolem reklamy, protože spotřebitelé mají často oblíbené značky, které nakupují (Vysekalová, 2010, s. 22–24).

Image firmy je důležitá součást propagace. Horný (2016, s. 48–49) uvádí, že: „*image můžeme chápat jako souhrn všech postojů, názorů, mínění, pocitů a představ, které určitá skupina lidí shodně spojuje s určitým objektem.*“ Zjednodušeně je image souhrn prvků, které okolí firmy vnímá jako charakteristické pro ni. Ukazuje tedy to, jak je

firma vnímaná svým okolím. Image je považována za efektivní, když jednoduše vyjadřuje charakter produktu a jeho hodnotu a když tuto zprávu sděluje ojedinělým způsobem.

Reklama

Reklamou rozumíme především tvorbu a šíření informací prostřednictvím médií s cílem vyvolat nákup nebo prodej výrobku nebo služby (Hornák, 2010, s. 21).

Mezi cíle reklamy patří (Foret, 2003):

- informování – reklama předává informace o produktu a jeho vlastnostech. Účelem je vyvolat zájem a poptávku (pull-strategie),
- přesvědčování – využívá se při zvýšené konkurenci, reklama se snaží zaujat a přimět zákazníka, aby koupil náš produkt (push-strategie),
- připomínání – udržuje produkt a značku v povědomí zákazníků.

Reklama se odehrává především skrze masová média: tisk, rozhlas, televize, internet. Základní prvky reklamy jsou především myšlenková originalita, pravdivost a užitečnost. Tvorba a realizace reklamy má tyto zásady (Hornák, 2014, s. 184–185):

- respektování výsledků marketingového průzkumu – na základě marketingového průzkumu jsou stanoveny důležité parametry kampaně:
 - určení cíle reklamy (informativní, připomínající, tvorba image, zvýšení obratu, udržení obratu),
 - stanovení rozpočtu,
 - vymezení cílové skupiny,
- obecné zásady pro tvorbu propagace:
 - znalost kampaně a průzkum potřeb spotřebitelů,
 - upřesnění cílové skupiny a její dobrá znalost,
 - výběr kreativního námětu – často probíhá prostřednictvím brainstormingu,
 - pretesting – slouží k předběžnému ověření kampaně a předchází zásadnímu marketingovému rozhodnutí,

- zjišťování účinnosti reklamy pomocí statistických metod a psychologických testů nebo průzkumů.

Podpora prodeje

Podporu prodeje definuje Tellis (2000, s. 290 – 297) jako: „*zaměření se v první řadě na komunikaci a poskytování podnětů.*“ Komunikací je myšlena jakákoliv forma přesvědčování nebo přenosu informací. Podporu prodeje lze rozčlenit následovně:

- Nástroje primárně **stimulativní**:
 - Cenové – slevy, kupony, cenové balíčky, kupony na vyzkoušení, rabaty,
 - Necenové – příspěvky na vystavení zboží, programy odměn, prémie,
- Nástroje primárně **komunikační**:
 - Informativní – výstavy, předvádění zboží, vzorky,
 - Motivační – konference, hry, loterie.

Osobní prodej

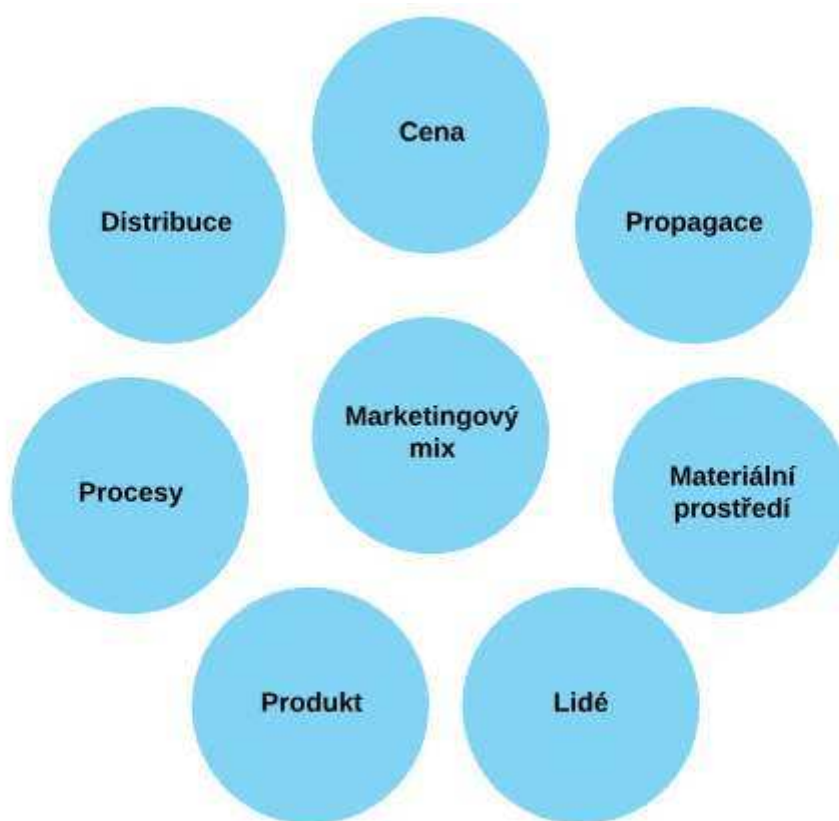
Osobní prodej představuje přímou osobní komunikaci s potenciálními zákazníky. Je efektivní v situacích, kdy chceme měnit preference a zvyklosti zákazníků. Díky svému bezprostřednímu působení je schopen ovlivnit a přesvědčit zákazníka mnohem účinněji než reklama a jiné nástroje komunikace. K **výhodám** patří tedy efektivnější komunikace mezi podnikem a zákazníky a získávání zpětné vazby. **Nevýhody** jsou ovšem omezený rozsah působení, nákladnost a horší kontrola prodejců. Přičemž chyby jednoho prodejce mohou podstatně poškodit dobré jméno a image podniku (Foret, 2003, s. 172 - 205).

Logo zachycuje firemní značku jasným a jednoduchým vizuálním znakem. Mělo by nepřímo vypovídat o hodnotách firmy. Skvělé logo pracuje na několika úrovních:

- základní úroveň: obsahuje nebo odkazuje na jméno firmy,
- další úroveň: tlumočí nabídku příslušné firmy (produkt nebo službu),
- vyšší úroveň: tlumočí širší strategické cíle firmy (Healey, 2011, s. 12).

2.3 Marketingový mix služeb

Klasický marketingový mix 4P je pro služby rozšířen o další tři „P“, a sice: lidé (people), materiální prostředí (physical evidence) a procesy (processes). Důvodem přidání dalších prvků jsou jednak vlastnosti služeb, jejich odlišnost od výrobků, jednak nedostatečnost předchozích nástrojů pro účinné marketingové plány. Marketingový mix služeb je nazýván jako 7P (Rao, 2004, s. 62).



Obrázek 2: Marketingový mix 7P (Zdroj: vlastní zpracování dle Professional Academy, 2018)

2.3.1 Lidé

Lidé tvoří důležitou součást marketingového mixu především u služeb, protože se podílí na procesu poskytování nebo dodání. Lidmi jsou myšleni všichni, kteří jsou jakkoli zapojeni v procesu poskytování služby, patří sem tedy zaměstnanci, zákazníci, veřejnost a blízký okruh zákazníků, který se ústní reklamou podílí na image a vnímání produktu i podniku (Vašítková, 2014, s. 152).

Vašítková (2008, s. 156) dělí zaměstnance na:

- kontaktní personál – je v přímém styku se zákazníky a jejich vliv je podstatný,
- ovlivňovatelé – nejsou v kontaktu se zákazníky, ale ovlivňují kontaktní personál, vývoj, marketing atd. (patří sem například management firmy),
- pomocný personál – jsou ostatní zaměstnanci, kteří nespádají prvních dvou kategorií. Nepodílejí se přímo na poskytování produktu, ale na chodu samotné organizace (např. finanční, právní a personální oddělení).

Kontaktní zaměstnanci jsou nejdůležitější zejména pro firmy, jejichž produkt vyžaduje vysoký kontakt se zákazníkem (např. mateřské školky nebo advokáti). Dá se to také odvodit podle podílu mzdových nákladů na celkových nákladech. Čím je podíl mzdových nákladů vyšší, tím roste důležitost zaměstnanců. Proto je potřeba, aby personální oddělení spolupracovalo s marketingovým. Po přijetí je potřeba zaměstnance trénovat a vzdělávat, protože to také zvyšuje konkurenceschopnost firmy (Vašítková, 2014, s. 152–165).

2.3.2 Materiální prostředí

Materiální prostředí představuje vlastnosti služeb, které není možné posoudit před spotřebováním právě kvůli jejich nehmotné podobě. Do materiálního prostředí se zařazují například prostory, ve kterých je služba poskytována, příjemné prostředí, uživatelsky přátelské technické vybavení, osvětlení, vzhled interiéru i teplota. Pro zákazníka je taktéž důležité, v jakém stavu se prostředí nachází. Musí být pohodlné, bezpečné a také mít určitou úroveň (Vašítková, 2001).

2.3.3 Procesy

Řízení procesů má velký vliv na výslednou kvalitu služeb firmy. Procesy, které souvisí se službou, lze rozdělit na několik činností: předtím, než je služba produkována, při její produkci a po produkci. Jedná se o činnosti předprodejní, prodejní a poprodejní. Může to být například cyklus, ve kterém je služba propagována, poté jsou zpracovány poptávky a následně případné reklamace (Staňková a kol., 2010).

Professional Academy (2018) píše, že v některých oblastech uvažování je v marketingovém mixu 8 P. To poslední P představuje **Produktivita a kvalita**. Ta se ptá, jestli to, co firma nabízí svým zákazníkům je pro ně dobrá koupě. Produktivita a kvalita není o firemním nákladovém managementu, ale zaměřuje se především na přinášení hodnoty zákazníkům.

2.4 Marketingový výzkum

Pro hodnocení současné situace a plánování budoucích aktivit potřebuje podnik informace o spotřebitelích a konkurenci. Provedením průzkumu může podnik spoustu těchto informací zjistit. Výstupy jsou důležité k měření produktivity marketingu a k tvorbě marketingové i firemní strategie. Proces marketingového průzkumu zahrnuje tyto kroky (Kotler, 2013, s. 130–133):

- definice problému, formulace alternativních rozhodnutí a cílů průzkumu,
- příprava plánu průzkumu,
- sběr informací,
- analýza informací, prezentace výsledků, přijetí rozhodnutí.

2.4.1 Definice problému, formulace alternativních rozhodnutí a cílů průzkumu

Manažeři musí problém, který zkoumají, definovat tak, aby nebyl ani příliš široce, ani příliš úzce zaměřený. Pokud bude totiž příliš široký, tak bude zjištěno spousta nepotřebných a nepodstatných informací. Když bude naopak až moc úzký, tak je možné, že nebude odhalena podstatná informace nebo něco unikne. Cíle průzkumu mohou být **konkrétní**, když máme jasný problém, který chceme prozkoumat, tím pádem otázky formulujeme tak, aby byly zjištěny odpovědi. Některé průzkumy hledají podstatu problému a navrhnou nová řešení. Další mohou být **popisné** – například kvantifikují poptávku po produktech. Také jsou průzkumy **kauzální**, které testují vztah mezi příčinou a následkem (Kotler, 2013, s. 133–134).

2.4.2 Příprava průzkumu

V rámci druhého kroku při volbě výběrového vzorku zvážíme jeho velikost, tedy počet respondentů, definujeme, kdo budou respondenti, a určíme, zda bude výběr náhodný nebo záměrný. Při náhodném výběru je třeba popsat základní soubor tak, že stanovíme kritéria, které musí respondent splňovat. Při záměrném výběru jsou kritéria výběru mnohem přesněji stanovená. Průzkum záměrným výběrem je mnohem snadnější a rychlejší, přitom přesnost výsledků nemusí být o tolik horší (Foret, 1997, s. 109–113).

Dále v druhém kroku plánujeme sbírání informací a odhadujeme jeho náklady. To znamená, že volíme zdroje dat, metody a nástroje průzkumu. **Zdroje dat** mohou být primární a sekundární. Sekundární data již byla sesbírána za jiným účelem. Primární data jsou nově zjištěna od respondentů. Obvykle se začíná analýzou dostupných sekundárních dat, nicméně bez primárních dat se většinou marketingový průzkum neobejde (Kotler, 2013. s. 134–145).

2.4.3 Sběr dat

Primární data se dají získat dvěma metodami. Lze provést kvalitativní a kvantitativní výzkum. Každá metoda výzkumu přináší různá data (Belko, 2004).

Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum získává informace, které nejsou objektivně měřitelné a jsou zaměřeny na jednotlivce. Cílem tohoto výzkumu je monitorovat chování zákazníků, jejich názory a pocity, nákupní zvyklosti a také zjišťovat důvod těchto návyků a preferencí. Kvalitativní výzkum se provádí před kvantitativním výzkumem a má tyto nástroje (Belko, 2004):

- individuální hloubkové rozhovory,
- skupinové rozhovory (focus groups),
- projektivní techniky.

Kvantitativní výzkum

Kvalitativní výzkum je zaměřen na velký počet lidí. Tato skupina představuje pro daný výzkum reprezentativní vzorek. Základem kvantitativního výzkumu je skutečnost, že výsledky jsou měřitelné, většinou jsou sledovány v čase a lze je promítnout do grafů a tabulek, aby byly přehledné. Kvantitativní výzkum má tyto nástroje (Belko, 2004):

- dotazování,
- pozorování,
- experiment.

2.4.4 Analýza informací, prezentace výsledků, přijetí rozhodnutí

Po provedení průzkumu následuje fáze analýza dat. V případě kvantitativních dat se dají výsledky zobrazit četností odpovědí, procentuálním podílem dané odpovědi na celku. Dále se doporučuje srovnání různých skupin respondentů, jakmile jsou například v dotazníku rozdělení spotřebitelé na ty, kteří již produkt využívají a ty, co ne. Kvalitativní výzkum lze analyzovat srovnáním seznamu celých odpovědí, díky čemuž nejsou ztraceny podrobnosti. Další přístup se nazývá kódování, v rámci něho se odpovědi roztrídí do předem definovaných skupin (například při dotazech ohledně nákupu pračky mohou být skupiny vzhled, finanční faktor, spolehlivost, potřeba pračky) a poté je zjištěna četnost jednotlivých skupin. Po analýze informací následuje prezentace výsledků příslušnému zadavateli a ten následně rozhodne o dalším postupu. (Hague, 2003, s. 173–186).

2.5 Marketingová strategie

Aby podnik obstál proti velké a rostoucí konkurenci, je důležité nejen plnění menších krátkodobých cílů, ale hlavně dosahování dlouhodobých. Pro dosahování dlouhodobých cílů je zároveň potřeba, aby měla společnost vymyšlenou marketingovou strategii, protože se pomocí ní snáze soustředí na hledání nejrůznějších cest pro efektivní rozdělování finančních prostředků a plnění svých vytyčených cílů (The Marketing Donut, 2015; Pride a Ferrell, 2004, s. 37).

Marketingová strategie a cíle podniku jsou vypracovávány na základě důkladných analýz podniku a informací vyplývajících ze SWOT analýzy. Dle Lhotského (2010, s. 59–64) je postup sestavení strategie následující:

1. **Vize podniku** – je vhodné, aby zakladatelé formulovali vizi nebo také filozofii podniku, která vyjadřuje základní myšlenku daného podnikání.
2. **Scénáře vývoje** – popisují, jaké situace mohou v budoucnu nastat. Jsou podložené informacemi a daty. Sestavují se ve třech variantách: nejpravděpodobnější, optimistická a pesimistická varianta.
3. **Možnosti strategického rozvoje** – dle toho, jak chce podnik svou činnost směřovat, tak volí strategii stability, expanze, útlumu, omezení nebo uvedené strategie kombinuje.
4. **Volba optimální strategie** – na základě analýz vnějšího a vnitřního prostředí a SWOT analýzy je formulován cíl podniku a strategie, kterou bude dosažen daný cíl.
5. **Realizace** – je velmi důležitá fáze, protože na jejím provedení záleží úspěch celé strategie. V praxi je často velký rozdíl mezi plánem a realizací, úkolem managementu tedy je, aby byl co nejmenší.

Kotler (2007, s. 719–721) píše, že úspěšné společnosti, které poskytují služby, věnují pozornost jak zaměstnancům, tak zákazníkům. Používají takzvaný řetězec dosahování zisku ve službách, který spočívá v tom, že zisk firmy přímo souvisí se spokojeností zaměstnanců i zákazníků. Řetězec je tvořen těmito články:

1. **Kvalita interních služeb** – výběr zaměstnanců, školení, pracovní prostředí, podpora osob pracujících se zákazníkem.
2. **Spokojení a produktivní pracovníci** – spokojení, loajální a pracovití zaměstnanci.
3. **Větší hodnota služeb** – spokojení zaměstnanci lépe tvoří účinnější a účelnější hodnoty pro zákazníka.
4. **Spokojení a loajální zákazníci** – výsledkem předchozích článků jsou spokojení zákazníci, kteří jsou loajální, nakupují opakovaně a chlubí se dalším lidem.
5. **Zdravý růst a zisky služeb** – toto je výsledek celého řetězce. Je potřebné, aby následoval vynikající výkon servisní společnosti.

Segmentace

Segmentace je shromáždění zákazníků do skupin, ve kterých jsou si co nejvíce podobní zákazníci. Další faktor je ten, aby si skupiny neboli segmenty byly vzájemně co nejvíce odlišné. Proces seskupování zákazníků probíhá na základě některých znaků, nejčastěji mezi ně patří znaky (Foret, 2003, s. 190):

- geografické: stát, region, místo,
- demografické: věk, rodinný stav, pohlaví, národnost, vzdělání,
- a další: sociální postavení, životní styl, hodnoty a preference, náboženství.

Cílení (targeting)

Po identifikaci tržních segmentů je nutné se rozhodnout, kterým segmentům se bude podnik věnovat. **Masový marketing** je situace, kdy nabízíme jeden standardizovaný produkt celému trhu. Při **cíleném marketingu** jsou identifikovány různé segmenty a těm je nabízen různě specifikovaný produkt. Při výběru strategie je důležité, aby byly segmenty měřitelné, měly odpovídající velikost a byly přístupné. Měřitelnost znamená, že je možné odhadnout velikost a potenciál poptávky a typ spotřebitelů v daném segmentu (Tellis, 2000, s. 49).

Umíst'ování (positioning)

Dle Ogilvyho (2007, s. 12) je potřeba zvážit, jakou chceme našemu výrobku „stanovit pozici“ a positioning definuje následovně: „co výrobek dělá a komu je určen“. Pozicí výrobku je myšlen obraz, který vyvolává ve spotřebitelích, například auto na zimu nebo Dove – toaletní přípravek pro ženy se suchou pletí.

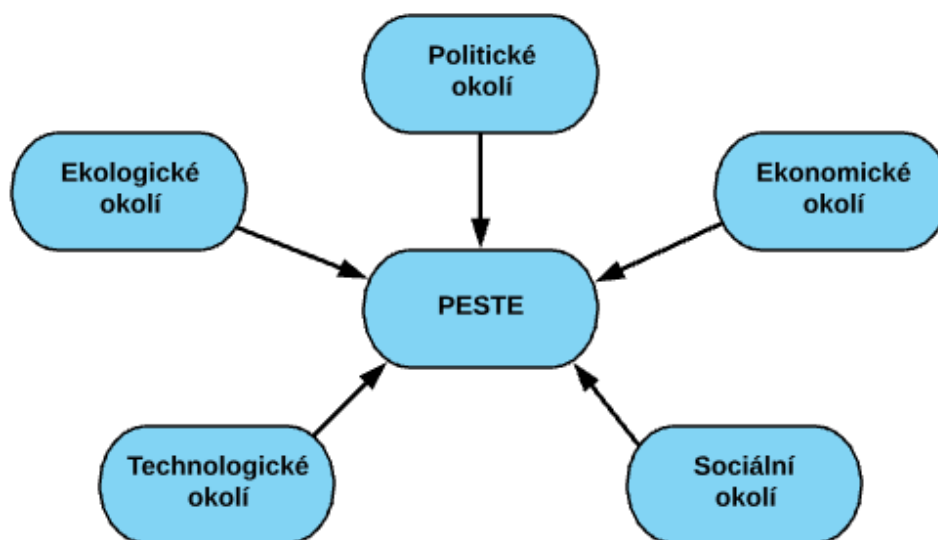
2.6 Analýza marketingového prostředí

Vždy, když společnost vstupuje na trh, tak vstupuje do nějakého určitého prostředí. V dnešní době je toto prostředí čím dál víc dynamické a rychle se mění. V zájmu každé organizace proto je sledovat, co se děje v okolí a snažit se využít těchto změn. Protože využití příležitostí a eliminování hrozeb firmě může pomoci předběhnout konkurenci.

Prostředí na trhu se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. K analyzování makroprostředí se používá PESTE analýza, zkoumající vnější faktory na trhu, které společnost nemůže ovlivnit. U mikroprostředí se faktory týkají blízkého prostředí firmy a společnost je může kontrolovat. Analýza mikroprostředí se provádí pomocí Porterova modelu pěti sil (Karlíček, 2013, s. 34–36).

2.6.1 PESTE analýza

Analýza PESTE je tedy analýza makroprostředí, která se zaměřuje na posouzení vlivů politického (P), ekonomického (E), sociálního (S), technologického (T) a ekologického (E) okolí firmy. V analýze jsou identifikovány a zhodnoceny vnější vlivy působící na podnik. Dále se také zjišťují trendy, ke kterým dochází (Kozel, 2011, s. 45).



Obrázek 3: PESTE analýza (Zdroj: vlastní zpracování dle Professional Academy, 2018)

Politické okolí

V dnešním propojeném světě mohou trh a působící firmy ovlivnit až už politické vnitřní změny v regionu, zemi nebo na národní či mezinárodní úrovni, a to díky globalizaci.

Mezi tyto politické faktory patří například (Williams a Green, 1997, s. 161–162):

- změna vlády,

- snižování nebo zvyšování státního rozpočtu,
- upravená legislativa,
- válečný konflikt.

Ekonomické okolí

Ekonomické podmínky, které na trhu existují, jsou další silou ovlivňující jednání společnosti. Každá ekonomika prochází fázemi růstu, stagnace a poklesu. Podle toho, jakou fází zrovna prochází, je možné očekávat odpovídající chování všech zainteresovaných stran. Těmi jsou na trhu myšleni například zákazníci, dodavatelé nebo věřitelé. V období recese se objevuje vysoká nezaměstnanost, klesá kupní síla zákazníků a také důvěra stakeholderů. V případě expanze je situace opačná (Learn Marketing, 2018).

Mezi ekonomické faktory se řadí (Williams a Green, 1997, s. 163):

- změna úrokové míry,
- změna míry nezaměstnanosti,
- inflace,
- změna hospodářského cyklu,
- změna mezd,
- revalvace nebo devalvace měny.

Sociální okolí

Další oblast, kterou PESTE analýza zkoumá, jsou faktory sociální. Sociální síly jako je rodina, přátelé a známí, média totiž každý den ovlivňují naše postoje a názory a s tím souvisí i nákupní návyky. Vzhledem k tomu, že je marketing zaměřený na zákaznickovy přání a potřeby, tak je nutné sledovat vývoj nákupních zvyků a přizpůsobit tomu nabídku firmy (Learn Marketing, 2018).

Sociální změny jsou například (Boučková, 2003, s. 84):

- změna věkové struktury obyvatel,
- změna úrovně vzdělanosti,

- změna životního stylu,
- změna v národnostním složení obyvatel.

Technologické okolí

Technické prostředí je v současnosti nejdůležitějším ovlivňujícím činitelem každé společnosti. Technologické a výrobní procesy se rychle vyvíjí, a pokud firma dokáže zareagovat včas, tak může porazit svou konkurenci (Williams a Green, 1997, s. 164).

Technologické faktory mohou být (Makos, 2015; Oxford Learning Lag, 2015):

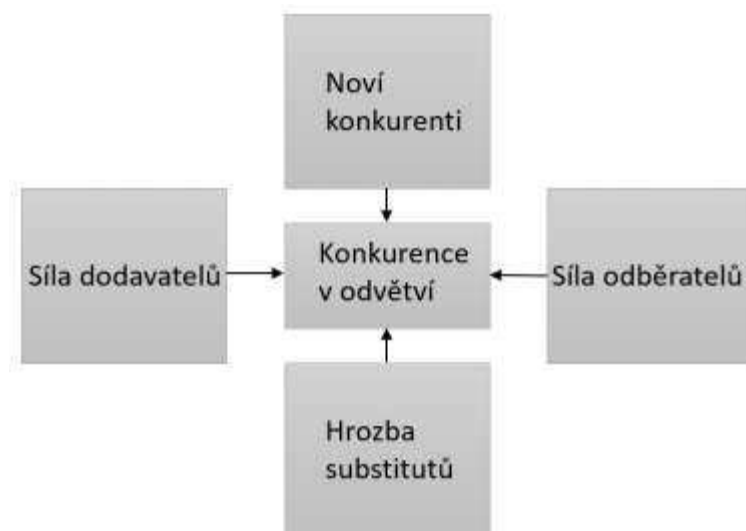
- nový vynález,
- míra technického zastarávání,
- míra inovací,
- množství investovaných vládních výdajů na výzkum a vývoj.

Ekologické okolí

Tyto faktory vyšly do popředí v posledních 15 letech. Jsou důležité kvůli rostoucí vzácnosti přírodních zdrojů, znečištění životního prostředí. Proto je v dnešní době dáván důraz na vedení společnosti etnicky a udržitelně. Také veřejnost a spotřebitelé vyžadují produkty, které jsou ekologické a pokud možno vytvořeny z udržitelných zdrojů (Professional Academy, 2018).

2.6.2 Porterův model pěti sil

Porterův model zkoumá a monitoruje mikroprostředí, je založen na analyzování konkurenčních sil. Poté je hlavním cílem firmy ovlivnit tyto síly tak, aby v její prospěch (McIvor, 2005, s. 122). Dle Portera jsou konkurenční síly působící na trhu tyto: noví konkurenti, síla dodavatelů, síla odběratelů, hrozba substitutů a konkurence v odvětví (McGuidan et al., 2010, s. 380).



Obrázek 4: Porterův model pěti sil (Zdroj: vlastní zpracování dle Hunt, 2012)

Noví konkurenti

Vstup nového konkurenta na trh je pro firmy, které v odvětví již působí, hrozbou, protože nový konkurent může získat podíl na trhu na úkor současných firem nebo se dokonce stát místo něj lídrem trhu. Pravděpodobnost vstupu nových firem závisí především na vstupních bariérách. Čím větší jsou bariéry, tím agresivněji se mohou pokusit stávající firmy odehnat nové firmy. Bariéry jsou například: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, přístup k distribučním cestám, síla značek fungujících na trhu, vládní nařízení upravující vstup do odvětví (McIvor, 2005, s. 122–123).

Síla dodavatelů

Síla dodavatelů je další faktor, který ovlivňuje mikroprostředí a tím pádem i chod a rozhodování společnosti. Dodavatelé zabezpečují vstupy pro výrobu – např. nerostné suroviny, materiální zajištění, finance, práci – bez kterých podnik nemůže fungovat. Velká síla dodavatelů tedy znamená, že mohou požadovat lepší podmínky, které pro společnost mohou být nákladné. Opačná situace je pro firmu výhodou. Velikost síly dodavatelů ovlivňuje především poptávka, kvalita a jedinečnost jejich dodávaných vstupů nebo možnost vlastnictví těchto vstupů (Ahlstrom a Bruton, 2009, s. 133).

Síla odběratelů

Odběratelé neboli zákazníci jsou další hybnou silou, která má vliv na konkurenční prostředí. Odběratelem je například konečný spotřebitel, distributor velkoobchodu a maloobchodu nebo průmyslový zákazník. Jejich vyjednávací síla závisí na tom, jaký objem produktů nakupují nebo jak obtížně mohou změnit dodavatele (Alshtrom a Bruton, 2009, s. 132–133).

Hrozba substitutů

Substituty jsou další faktor, který ovlivňuje každou firmu na trhu. Skutečnost, že se vyskytují na trhu podobné výrobky, které dokáží uspokojit stejné potřeby zákazníka, omezuje některá rozhodnutí firmy. Když například zvýší cenu výrobku, pro který na trhu existuje substitut, tak se zákazník může rozhodnout koupit substitut místo původně preferovaného výrobku. To však vždy záleží na ceně obou výrobků a také na sklonu zákazníka zaměňovat nakupované výrobky (Analoui a Karami, 2003, s. 83–84).

Konkurence v odvětví

Poslední složka v Porterově modelu pěti sil je konkurence, která v daném odvětví již existuje a působí na firmy. Každá firma, která si chce zachovat svůj podíl na trhu, by měla znát rozhodnutí svých konkurentů, protože tyto rozhodnutí ji také mohou ovlivnit. Jakákoliv nezaznamenaná příležitost může jiným firmám, které ji odhalí, přilákat nové zákazníky. Intenzitu konkurence lze dělit na mírnou a intenzivní. Zařazení zda se jedná o mírnou či intenzivní se dá rozeznat podle – růstu trhu, vlastností výrobků a služeb, dostupnosti informací o konkurentech, rozdílech mezi konkurenty nebo podle podmínek pro odchod z trhu (Analoui a Karami, 2003, s. 83).

2.6.3 SWOT analýza

Analýza SWOT je jeden ze základních kroků strategického plánování, spočívá v interním a externím sebehodnocení. Jsou posuzovány silné a slabé stránky společnosti, dále příležitosti a hrozby prostředí, ve kterém se společnost vyskytuje. Analýza je důležitý nástroj pro marketing, neboť z hotové SWOT analýzy jsou následně formulovány cíle. Poté jsou na základě nich vypracovány strategie, ve kterých je

promyšlen postup k dosažení cílů. Je potřeba strategii správně implementovat, kontrolovat její průběh a získávat zpětnou vazbu (Kotler, 2013, s. 80–86).

	Pomocné	Škodlivé
Interní	S - silné stránky (strengths)	W - slabé stránky (weaknesses)
Externí	O - příležitosti (opportunities)	T - hrozby (threats)

Obrázek 5: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování dle Minnesota Department of Health, 2015)

SWOT analýza se skládá z (Narayanasamy, 2009, s. 260):

- **Silných stránek** – všechny pozitivní atributy a zdroje společnosti, které má ve své kompetenci a také je může ovlivňovat ve svůj prospěch. Jsou to například zkušenosti a know-how zaměstnanců, materiální vybavení firmy, databáze klientů.
- **Slabých stránek** – stránky firmy, které ji limitují a brání jí v dosahování jejích cílů, proto je potřeba, aby byly odstraněny. Patří sem například nedostatek výrobních faktorů, nedostatečná kvalifikovanost zaměstnanců nebo zastaralé technologické vybavení.
- **Příležitostí** – vnější vlivy, které společnost nemůže ovlivnit. Pokud však příležitost ve správném čase identifikuje a využije jí, tak to může pomoci ke splnění cílů společnosti. Příležitost je například bankrot konkurenta, finanční podpora vlády, pozitivní demografický vývoj, kvalitní informovanost zákazníků.

- **Hrozeb** – vnější podmínky, které také společnost nemůže ovlivnit, ale působí na ni negativně a narušují naplňování záměrů firmy. Potenciální hrozby by se měla společnost snažit předvídat dopředu a připravovat se na ně, aby v případě uskutečnění stihla zareagovat včas. Hrozba může být například ekonomická recese, ztráta důležitého dodavatele nebo vandalismus.

3 Analýza problému a současné situace

Analytická část diplomové práce slouží ke zmapování současné situace ve firmě Kománek. Zjištěné údaje budou sloužit jako podklad pro návrhovou část.

3.1 Základní údaje z obchodního rejstříku

Obchodní firma: KOMÁNEK s.r.o. (dále jen „Kománek“)

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo: č.p. 466, 696 72 Lipov, okres: Hodonín, Česká republika

Spisová značka: C 65807 vedená u Krajského soudu v Brně

Identifikační číslo: 29208505

Datum zápisu: 2. 12. 2015

Webové stránky: <http://www.pavelkomanek.cz/>

3.2 Charakteristika společnosti

Firma Pavel Kománek byla založena v dubnu roku 1995 jako OSVČ. V roce 2015 vznikla společnost KOMÁNEK s.r.o. V roce 2017 probíhal postupný přechod z firmy Pavel Kománek na firmu KOMÁNEK s.r.o. V současné době působí na trhu celkem 24 let. Mezi služby, které poskytuje, patří vodoinstalatérství, topenářství a montáž plynových zařízení.

Firma má následující portfolio služeb (Kománková, 2019):

V rámci **vodoinstalatérství** provádí firma montáže, opravy a rekonstrukce:

- rozvodů vodovodu a odpadu,
- zařizovacích předmětů do koupelen, wc a kuchyní:
 - vany,
 - umyvadla,

- vodovodní baterie,
- sprchové kouty a příslušenství,
- bidety,
- wc a nádržky nebo geberity (ve stěně zabudovaná nádržka na vodu),
- dřezy, dřezové sifóny, dřezové baterie,
- připojení myčky na vodu a odpady,
- plynový nebo elektrický ohřívač teplé užitkové vody (bojler),
- kanalizací,
- systémů na zachycení a použití dešťové vody v domácnosti,
- vodáren (tlaková nádoba na vodu + čerpadlo).

V rámci **topenářství** vykonává firma montáže, opravy a rekonstrukce těchto zařízení:

- kotlů a odkouření (komíny od kotlů)
- radiátorů a koupelnových otopných těles,
- rozvodů topení,
- solárních kolektorů,
- podlahových vytápění,
- tepelných čerpadel,
- zásobníků vody,
- expanzomatů,
- magnetických úprav vody,
- filtrů vody, které zachytávají nečistoty v topení,
- a příslušenství (termostatické hlavice, pokojové termostaty,...).

Z oblasti **plynu** firma montuje:

- regulátory tlaku plynu,
- rozvody vnitřního plynovodu,
- plynová zařízení – kotle,

Na požádání firma pro zákazníky zdarma sestavuje finanční **rozpočet** s konkrétní kalkulací jednotlivých položek, aby dopředu znali cenu. Příprava tohoto rozpočtu však firmě zabírá mnoho času.

Jako záruka kvality slouží složené **zkoušky a certifikáty** z oblastí, které spadají do odbornosti firmy (Kománková, 2019):

- certifikát svářeče – složení praktické státní zkoušky podle normy ČSN EN ISO 9606-1:2014 – zkouška ze svařování státního sváru, úřední svár jde na kontrolu rentgenem - zkouška prozářením, platnost zkoušky je 5 let, zkoušky jsou zpoplatněny částkou 10 000 Kč,
- osvědčení o proškolení a přezkoušení z odborné způsobilosti k montáži lisovaných spojů na potrubí z měděných materiálů dle TPG 700 01 – platnost 5 let,
- osvědčení k montážím a opravám vyhrazených plynových zařízení – platnost 5 let,
- osvědčení o získání profesní kvalifikace: Topenář – montér kotlů na biomasu – platnost 5 let,
- osvědčení o získání profesní kvalifikace: Instalatér soustav s tepelnými čerpadly a mělkých geotermálních systémů – platnost 5 let,
- osvědčení o získání profesní kvalifikace: Instalatér solárních termických soustav – platnost 5 let,
- osvědčení o proškolení od dodavatelů: Viega, Eurogas, Baxi, Atmos, Attack.

Během existence se rozrostlo materiálové i kapitálové vybavení a pan Kománek získal velké množství zkušeností, díky kterým může poskytovat prvotřídní a kvalitní službu. V současné době firma vlastní auto, sklad materiálu, dílnu a nářadí.

3.3 Předmět podnikání

Podle obchodního rejstříku firma KOMÁNEK s.r.o. podniká v následujících oblastech (Obchodní rejstřík, 2015):

- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny.
- vodoinstalatérství, topenářství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

3.4 Organizační struktura

Firma Kománek má 2 zaměstnance – pana Kománka, který je instalatér a vykonává pro zákazníky zakázky, vytváří pracovní plán, vypracovává rozpočty, zpracovává následnou fakturaci zákazníkům. Paní Kománková je druhý zaměstnanec, vede ve firmě účetní a ekonomickou stránku. Dále také s panem Kománkem vypracovává rozpočty pro zákazníky a také fakturuje zakázky, stará se o vyřizování potřebné administrativy okolo dotací pro zákazníky. Organizační struktura firmy je tedy velmi jednoduchá, protože pan Kománek i paní Kománková jsou zaměstnanci a také současně majitelé a jednatelé firmy.



Obrázek 6: Organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

3.5 Oblast působení

Firma Kománek působí na jihovýchodě Jihomoravského kraje v oblasti vyznačené na obrázku 8. Ve výjimečných případech jezdí i dál.



Obrázek 7: Jihomoravský kraj (Zdroj: Mapy.cz, 2019)



Obrázek 8: Oblast působení (Zdroj: Mapy.cz, 2019)

3.6 Analýza makroprostředí

3.6.1 Analýza PESTE

Pro popis makroekonomických faktorů, které působí na firmu Kománek, byla vybrána analýza PESTE. Dále jsou rozepsány jednotlivé faktory, které se na firmu vztahují.

V rámci metody PESTE jsou zkoumány faktory obecného prostředí, ve kterém společnost působí a na které musí reagovat. Patří sem **politické a právní, ekonomické, sociální a kulturní prostředí, technologické a ekologické okolí.**

Politické a právní okolí

Každá firma, která má sídlo v České republice, musí při své činnosti respektovat místní **právní podmínky**. K zákonům, kterými se musí firma Kománek řídit, patří především:

- zákon o obchodních korporacích (č. 90/2012 Sb.),
- zákon o dani z přidané hodnoty (č. 235/2004 Sb.),
- zákon o daních z příjmů (č. 586/1992 Sb.),

- zákon o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb.).

Zákon o obchodních korporacích určuje fungování firmy v tom ohledu, že firma Kománek má formu společnosti s ručením omezeným. Zákon definuje postupy při vzniku, udává náležitosti základního kapitálu, vkladu společníka, podílu na zisku apod. Dále také definuje orgány obchodní korporace a jejich fungování (Zákon o obchodních korporacích, 2019).

Firma Kománek je dobrovolným plátcem DPH, proto na ni má vliv i **zákon o dani z přidané hodnoty**. Služby musí zákazníkům poskytovat za cenu včetně DPH. Na poskytované služby firmy se vztahuje základní sazba DPH ve výši 21 %. Základní sazba je v této výši již od roku 2013. Pokud by se sazba DPH změnila, tak to má velký dopad na firmu Kománek, protože DPH má vliv na výslednou cenu pro zákazníka. Pokud by se sazba DPH zvýšila, tak bude vyšší cena. To by mohlo znamenat pokles poptávky a tržeb firmy.

Na firmu se vztahuje **daň z příjmů** právnických osob, která má sazbu 19 %. Sazba daně má tuto výši již od roku 2010. Zvýšení sazby daně z příjmů by pro firmu znamenalo negativní ovlivnění hospodářského výsledku po zdanění.

Zákon o účetnictví je další právní podmínka, kterou musí firma Kománek respektovat a řídit se jí, protože právnické osoby, mezi které společnost s ručením omezeným patří, mají povinnost vést účetnictví. Firmu ovlivňují všechny změny tohoto zákona, protože v důsledku nich musí paní Kománková jezdit na školení a vzdělávat se.

Firma musí splňovat také příslušné **technické normy** (Tzbinfo, 2010):

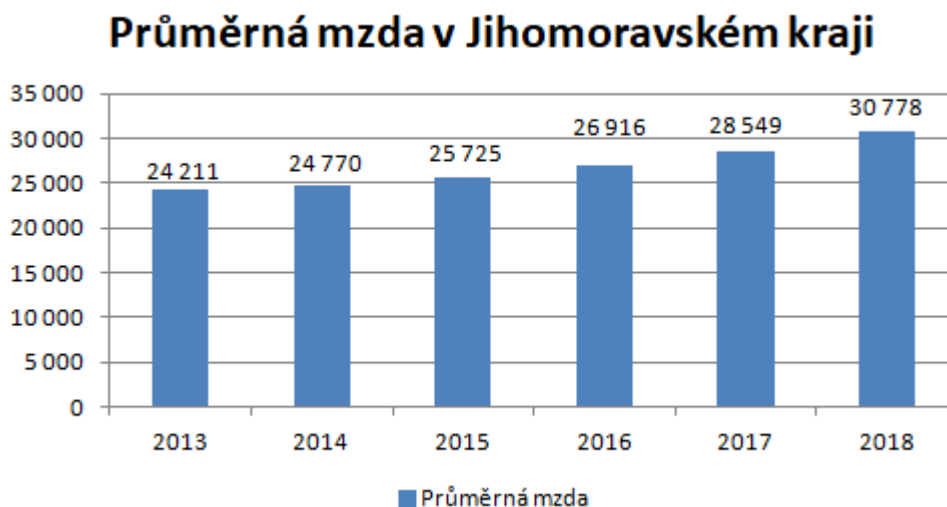
- ČSN EN 1775 (386441) Zásobování plynem - Plynovody v budovách - Nejvyšší provozní tlak ≤ 5 bar,
- ČSN 01 3450: 2006 Technické výkresy - Instalace - Zdravotnětechnické a plynovodní instalace,
- ČSN 06 0320: 2006 Tepelné soustavy v budovách - Příprava teplé vody - Navrhování a projektování,
- ČSN 73 6660: 1984 Vnitřní vodovody.

Každých 5 let musí pan Kománek absolvovat přezkoušení plynářské (je státní svářeč) u TIČR – Technická inspekce ČR. Přezkoušení je z oblasti: Montáže a opravy domovních plynových zařízení. Cena tohoto přezkoušení se pohybuje okolo 10 000 Kč. Následně musí pan Kománek pracovat v souladu s těmito normami (Kománek, 2019).

Ekonomické okolí

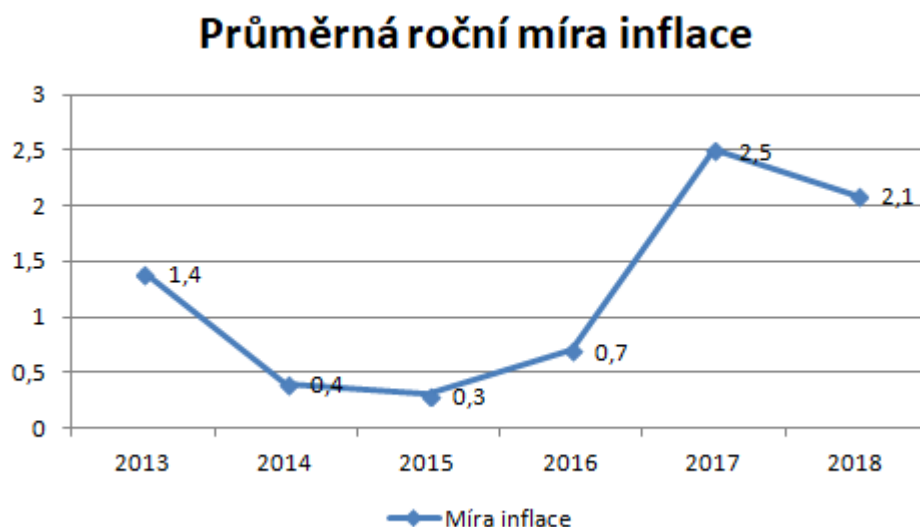
Národní ekonomická situace země ať už současná, nebo budoucí má vliv na chod společnosti. Hospodářský vývoj země je měřen pomocí ukazatelů HDP, míra inflace, úroková míra nebo míra nezaměstnanosti. Níže byly vybrány ukazatele, které jsou důležité pro firmu, a proto by je měla sledovat a odhadovat jejich možný budoucí vývoj s cílem co nejlépe být připravena zareagovat na vývoj situace.

Jeden z faktorů ekonomického okolí je **průměrná mzda**. Z grafu je patrný stálý růst průměrné hrubé měsíční mzdy, což je pro firmu pozitivní. Průměrná mzda má na firmu vliv, protože s rostoucí mzdou si domácnosti mohou dovolit více zaplatit za instalátérské služby.



Obrázek 9: Průměrná mzda (Zdroj: Český statistický úřad, 2019a)

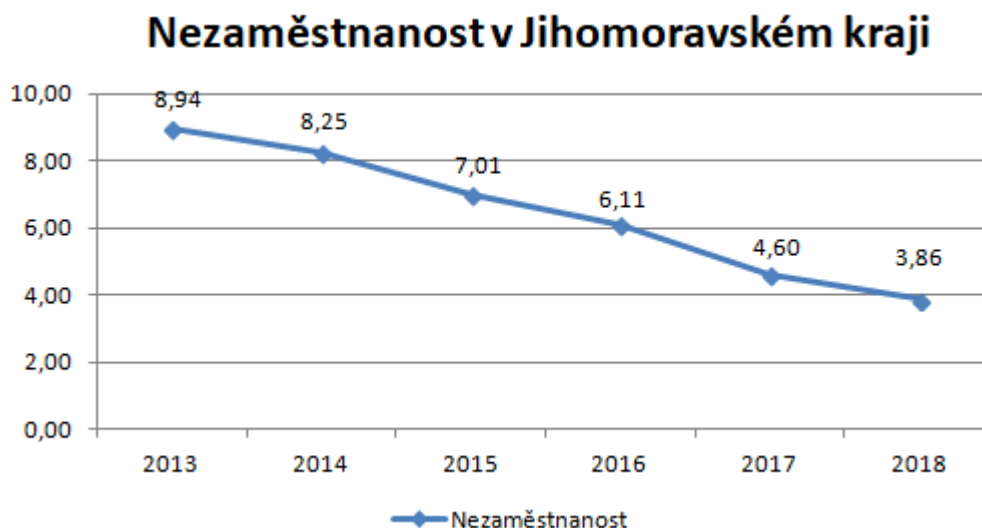
Součástí ekonomického okolí je i **inflace**. Inflace nejprve do roku 2015 klesala a poté je patrný růst a v roce 2018 opět klesla na 2,1 %, jak je znázorněno na grafu níže. Inflace ovlivňuje firmu, protože kvůli rostoucím cenám vstupům je nutné zvýšit ceny služeb firmy.



Obrázek 10: Meziroční míra inflace (Zdroj: Český statistický úřad, 2019b)

Další ekonomický faktor, který ovlivňuje firmu, je **nezaměstnanost**. Ta působí ze dvou hledisek. Zprvée ovlivňuje poptávku, protože čím nižší je nezaměstnanost, tím vyšší mají domácnosti příjmy a mohou si dovolit zakoupit služby. Druhá situace má opačný charakter a ovlivňuje firmu, když chce růst a přijímat nové zaměstnance. V tomto případě nízká nezaměstnanost působí negativně, protože na trhu práce je málo uchazečů vhodných na danou pozici.

Na grafu níže je znázorněn vývoj nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji. Je zřejmá klesající tendence nezaměstnanosti, což je pozitivní pro poptávku po službách firmy. Kdyby si však firma chtěla najít nového zaměstnance, tak to pravděpodobně kvůli stavu trhu práce nebude jednoduché.



Obrázek 11: Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji (Zdroj: Český statistický úřad, 2019c)

Sociální a demografické prostředí

Mezi sociální faktory, které ovlivňují firmu Kománek, patří **vývoj obyvatelstva**. Znalost tohoto vývoje je pro firmu důležitá zejména kvůli skutečnosti, že ovlivňuje velikost poptávky zákazníků po službách. Demografický vývoj obyvatelstva v okrese Hodonín, kde firma působí, kolísá zhruba na stejné úrovni. Současný trend by tedy poptávku po službách firmy neměl výrazně ovlivnit.

Tabulka 1: Vývoj obyvatel v okrese Hodonín (Zdroj: Český statistický úřad, 2019d)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Počet obyvatel	155 742	155 431	154 873	154 589	154 353
Počet obyvatel nad 15 let	86,3%	86,2%	81,6%	85,9%	85,9%

Technologické prostředí

Firma Kománek poskytuje montážní činnost výrobků, které nakupuje. Technologické prostředí firmu velmi ovlivňuje, a sice nové **způsoby montáže, nové výrobky a technologie**. V současné době se vyrábí mnoho různých typů výrobků pro vodoinstalační účely a mají různé možnosti využití a montáže. Je tedy potřeba se neustále vzdělávat, a to jak z technického hlediska, tak i z pohledu designu, estetiky a módních trendů. Část práce, kterou firma odvádí, nejde na první pohled v domácnosti

vidět, například podlahové vytápění, geberity, kotel a jeho zapojení do radiátorů. Část práce vidět je při běžném životě v domácnosti používána a viditelná, například umyvadla a vana v koupelně, záchod, topení.

Nicméně v dnešní době klesá kvalita odvedené práce a dodávaného materiálu. Normy jsou zjemňovány. To, co bylo dřív zakázané, tak je teď dovolené. Lidé nejsou tak šikovní, aby to dokázali tak kvalitně udělat jako dřív. Jsou proto uvolňována kritéria a normy. Pan Kománek chodí na školení ohledně nových technologií, které však nejsou tak náročné, jako ty již zavedené (Kománek, 2019).

Ekologické okolí

Oblast ekologická se firmy dotýká v oblastech dotací: Nová zelená úsporám, Kotlíková dotace a Dotace Dešťovka.

Nová zelená úsporám je dotační program ministerstva životního prostředí. Ten podporuje energeticky úsporné rekonstrukce rodinných domů a bytů, výměnu neekologických zdrojů vytápění za zdroje ekologické a obnovitelné. Díky programu Nová zelená úsporám lze získat dotaci na instalaci tepelného čerpadla, termického nebo fotovoltaického systému. Žádosti je možné posílat až do prosince 2021. S tepelným čerpadlem je možné ušetřit až dvě třetiny nákladů na vytápění (Kománková, 2019).

Firma Kománek pomáhá tuto dotaci zákazníkům získat. Jedná se o tyto kroky (Kománková, 2019):

- Zjistí od nich všechny potřebné informace.
- Zajistí projekt a dokumentaci.
- Podá žádost o dotaci.
- Pomůže s výběrem kotle nebo tepelného čerpadla.
- Zařízení namontuje a zprovozní.

Kotlíková dotace je opět projekt ministerstva životního prostředí, který se zaměřuje na lepší ovzduší v České republice a úspornější a ekologičtější kotle pro domácnosti. V rámci kotlíkové dotace Ministerstvo podporuje výměnu neekologických kotlů na tuhá

paliva za nízkoemisní topné zdroje. Lze získat příspěvek, který pokryje 70-80 % maximálních uznatelných nákladů (Kománková, 2019).

Stejně jako u Nová zelená úsporám, pomáhá firma Kománek zákazníkům dotaci získat a v případě zájmu se stará o vše, co se dotace týká. Jde o (Kománková, 2019):

- Ověření splnění podmínek dotace.
- Vyřízení žádosti o dotaci.
- Doporučení vhodného kotle nebo tepelného čerpadla.
- Příprava detailního návrhu a kalkulace.
- Montáž a zprovoznění nového zařízení.

Dotace Dešťovka je také dotace ministerstva životního prostředí a poskytuje prostředky na účely (Dešťovka, 2019):

- Akumulace srážkové vody pro zálivku zahrady
- Akumulace srážkové vody pro splachování WC a zálivku zahrady
- Využití přečištěné odpadní vody s možným využitím srážkové vody

Stejně jako u předchozích dotací pomáhá firma tuhle dotaci zákazníkovi vyřídit a získat.

Všechny dotace jsou pro firmu nástroj pro získání zákazníků, protože jim může se vším pomoci a zařídí i montáže zařízení, které jsou předmětem jednotlivých dotací.

Ekologické okolí a dotace od Ministerstva Životního prostředí mají na firmu velký vliv, protože firmě přisunují hodně práce - zvyšují poptávku. Souvisí s tím školení a zkoušky na montéra solárních zařízení a energeticky obnovitelných zdrojů (kotlů na biomasu), které pan Kománek absolvoval. Firma také navázala spolupráce s dvěma projektanty, kteří udělají projekty a dokumentaci potřebnou k dokumentaci k dotacím (Kománek, 2019).

Ekologie firmu taky ovlivňuje tím, že zákazníci požadují kotle s co nejvyšší emisní třídou a mění svoje kotle. Je z této oblasti velká poptávka. Dále se stát snaží šetřit přírodu a nastavuje normy, které omezují emise. Do roku 2022 musí být všechny kotle s minimálně 4. emisní třídou. Lidi když teď mění kotle, tak už rovnou realizují lepší kvalitu, která to bude splňovat (Kománek, 2019).

Faktor, který negativně ovlivnil firmu, byl snížení dotace na solární zařízení. Následkem toho se rapidně snížila poptávka po realizaci a montážích solárních zařízení (Kománek, 2019).

3.7 Analýza mikroprostředí

3.7.1 Porterův model pěti sil

Porterův model analyzuje konkurenční prostředí podniku a monitoruje externí faktory a změny, které působí na společnost. Detekuje faktory a změny, které nejsou ovlivnitelné firmou, jako je vstup nových konkurentů, síla dodavatelů a odběratelů, možnost substitutů a již existující konkurence v odvětví. Současně slouží jako nástroj pro zhodnocení atraktivity odvětví.

Noví konkurenti

Vstup nových konkurentů může být pro firmu vždy hrozbou, nicméně jejich vstup je ovlivněn bariérami, které daný trh má a také jeho perspektivou. Vysoká poptávka po vodoinstalačerských službách by mohla nalákat nové firmy do tohoto sektoru.

Jsou zde však i bariéry vstupu, kterými jsou především nedostatek kvalifikované pracovní síly, se kterým mají problém i již fungující firmy. Další překážkou je kapitálová náročnost tohoto typu podnikání. Je totiž nutné si před začátkem provozu pořídit nářadí, kterého je velké množství a je to v součtu drahé. Dále je potřeba si pořídit dopravní prostředek na převážení nářadí a materiálu k zákazníkům. Také je potřeba mít dopředu kapitál na profinancování materiálu, který firma použije k realizaci zakázky, protože zaplacený materiál bude mít firma až po vyfakturování zakázky zákazníkovi a jejím zaplacení. Další překážka je nutnost komplexních znalostí, certifikací a ověření, které musí společnost mít. V neposlední řadě jsou potřebné i kontakty na dodavatele a zákazníky.

Oproti novým konkurentům má firma Kománek výhodu v dlouholetých zkušenostech v oboru, zavedeném jménu firmy a dobrých vztazích s dodavateli. **Z výše zmíněných důvodů je tedy síla nových konkurentů spíše nízká.**

Síla dodavatelů

Průmyslový, stavební a instalatérský trh v okrese, kde firma působí, je poměrně dobře pokrytý firmami, mohou mít velkou vyjednávací sílu. Ceny ovlivňují náklady na vstupy, takže v případě zdražení vstupů je dodavatel firmy nucen také zdražit své výrobky. Roli hraje i vzdálenost dodavatele, protože ovlivňuje náklady na dovoz materiálu na sklad firmy, kvůli které se výběr dodavatelů zmenší. Dále problematiku ovlivňují i vztahy mezi dodavatelem a odběratelem. Přejít k jiné neověřené firmě nemusí být výhodný a navíc může být riskantní. Nezanedbatelným faktorem je také objem odebíraného materiálu od dodavatele.

Firma Kománek má v současnosti tyto dodavatele (Kománková, 2019):

- Ptáček, a.s.,
- Gama Plus, s.r.o.,
- Gamanova, s.r.o.,
- MG Centrum, s.r.o.,
- Miroslav Maňák Elektro,
- Dalibor Jagoš,
- Antonín Pavlátka,
- Attack Heating CZ, s.r.o.,
- Linde Gas, a.s.,
- Thermona, spol. s r.o.,
- Gienger, s.r.o.,
- BDR Thermea (Czech republic) s.r.o.,
- Jaroslav Cankar a syn ATMOS

Firma Kománek má dobré a dlouholeté vztahy s dodavateli, má od některých (Ptáček, Gama Plus, Gamanova) speciální ceníky a odloženou splatnost odebraného materiálu dvakrát měsíčně fakturou. **Celkově lze vyhodnotit vyjednávací sílu dodavatelů jako střední.**

Síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů závisí na počtu potenciálních zákazníků v daném segmentu, na velikosti a ziskovosti zakázky. Dále také sílu odběratelů ovlivňuje aktuální situace na instalatérském trhu. Větší počet zakázek obvykle vyjednávací sílu odběratelů snižuje.

Zákazníci společnosti vytváří poměrně široké spektrum, mohou sem patřit rodiny, domácnosti, soukromé a státní podniky nebo taktéž obce a města. Nejčastěji firma Kománek poskytuje své služby soukromým osobám a domácnostem, od nich má poptávek dostatek. Pro právnické osoby zpracovává firma zakázky spíše výjimečně. **Z toho vyplývá, že vyjednávací síla odběratelů je malá.**

Hrozba substitutů

V instalatérském a topenářském odvětví je substitutů spíš méně. Zákazníci se mohou rozhodnout mezi **typem paliva**: elektrika, biomasa (dřevo, pelety, brikety, dřevní štěrka, sláma), plyn a uhlí. Nicméně všechny typy kotlů firma Kománek poskytuje.

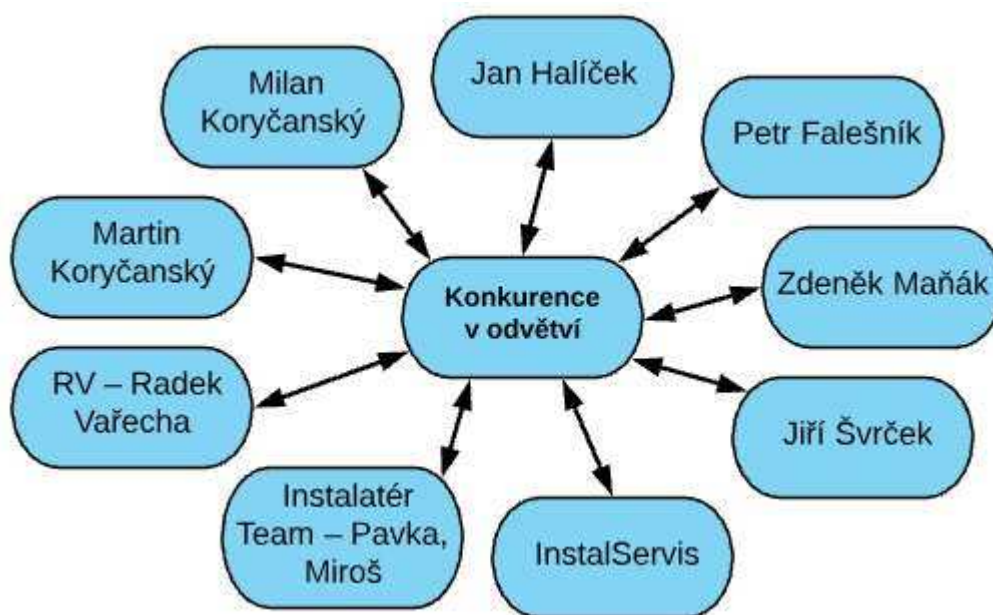
Kromě radiátorů a podlahového vytápění existují ještě tyto **varianty topení**, které firma nemá ve svém portfoliu (Kománek, 2019):

- vytápění místnosti krbem a krb s ohřevem vzduchu, který dokáže při potrubních rozvodech vzduchu vyhřát ještě i další místnosti.
- Tepelné čerpadlo vzduch-vzduch. Je to moderní a má to vliv na firmu, protože jí to bere práci. Tyto agregátory jsou náročné na údržbu a servis. Řešení, které poskytuje firma Kománek, je levnější na pořízení i na údržbu.
- Kotle na biomasu s řízeným spalováním řízené počítačem jsou další substitut. Po tomto výrobku není až tak velká poptávka, takže to pro firmu nepředstavuje tak velké riziko.

Co se týče záchodů, tak substitut může být takzvaný suchý záchod neboli latrína, která se však v dnešní době používá většinou už jen na chatách. **Z výše uvedených důvodů lze tedy konstatovat, že síla substitutů je spíše nízká.**

Konkurence v odvětví

Intenzita konkurence v instalatérském oboru v okolí, kde firma působí, je střední. Pohybují se zde firmy podobné velikosti a mají téměř stejné portfolio služeb. Vzhledem k vysoké poptávce po službách však mezi firmami nepanuje rivalita, ale spíše kolegiální vztahy. Do konkurentů v okolí působení firmy patří: Jan Halíček, Zdeněk Maňák, InstalServis, Instalátér Team – Pavka, Miroš, RV – Radek Vařecha, Jiří Švrček, Milan Koryčanský, Martin Koryčanský, Petr Falešník (Kománková, 2019).



Obrázek 12: Konkurence v odvětví (Zdroj: vlastní zpracování)

Konkurence neohrožuje existenci firmy Kománek, není však ani zanedbatelná. **Intenzita konkurenčního boje je střední.**

3.8 Vnitřní prostředí firmy

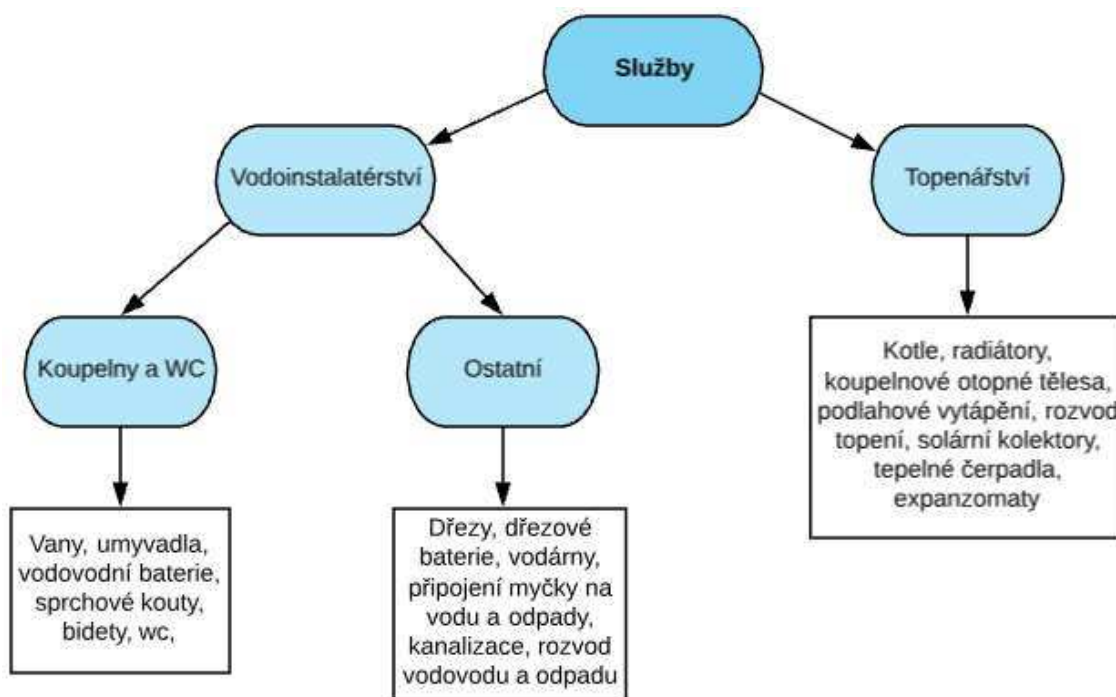
Pro popis vnitřního prostředí firmy bude použitý nástroj marketingového mixu – model 4P. Přestože je firma Kománek instalatérská firma, která poskytuje služby, tak finální výsledek je hmotný výrobek, proto bude použit klasický model 4P. Model popisuje produkt, cenu, propagaci a distribuci firmy.

3.8.1 Marketingový mix

Produkt

Firma poskytuje kompletní službu v oblasti vodoinstalatérství a topenářství. Zakládá si na profesionalitě a prvotřídní kvalitě.

Obrázek 13: Portfolio služeb (Zdroj: vlastní zpracování)



Poskytování služby většinou probíhá tak, že se pan Kománek nejprve se zákazníkem sejde, zjistí jeho přání a potřeby, domluví se na termínu realizace, následně vymyslí, jakým způsobem se daná zakázka provede, objedná nebo popřípadě pouze vyzvedne materiál. Poté provede veškerou montáž a vyzkouší funkčnost zařízení. Když je všechno v pořádku, tak firma uklidí. To je věc, na které si velmi zakládá. Následně si sepíše veškerý použitý materiál a množství (metry nebo kusy). Na závěr hotové dílo předá zákazníkovi a vysvětlí mu způsob údržby a obsluhy.

Většinou ještě během montáže konzultuje prováděné operace se zákazníkem, například kam chce zákazník umístit kotel, kde chce mít nábytek, aby podle toho umístil radiátory apod.

Silnou stránkou firmy je, že poskytuje kvalitní službu. Díky tomu, že pan Kománek už pracuje jako instalatér 24 let, tak má také velké zkušenosti a znalosti a také disponuje vším potřebným nářadím. Protože si firma zakládá na kvalitě, tak má nízký počet reklamací.

Cena

Výsledná cena pro zákazníka vždy závisí na zakázce. Cena se skládá z použitého materiálu a času, který stráví pan Kománek montáží zakázky. Firma fakturuje zákazníkům montáž hodinovou sazbou, která je 250 Kč. Na materiálu si firma dává přírážku – rabat. Firma má totiž na nakupovaný materiál od dodavatelů slevy z běžných cen. Cenu počítá pan Kománek po zhotovení celé zakázky, a to tím způsobem, že sečte veškerý použitý materiál (pomocí jeho zápisů a dokladů od dodavatelů).

Ve fakturaci nejsou zahrnuty náklady na dopravu, administrativní náklady. V žádné položce není fakturováno ani použití nástrojů (např. spotřebovaný plyn při svařování) a auta a jejich opotřebení.

Když se jedná o větší zakázku, která je finančně náročná, tak firma zákazníkům účtuje zálohu. Pokud si to zákazníci přejí, tak jim dopředu sestavuje finanční rozpočty, které jsou zdarma. Firma však tvorbou rozpočtů tráví příliš mnoho času. První konzultace rozpočtu se zákazníkem je zdarma.

Distribuce

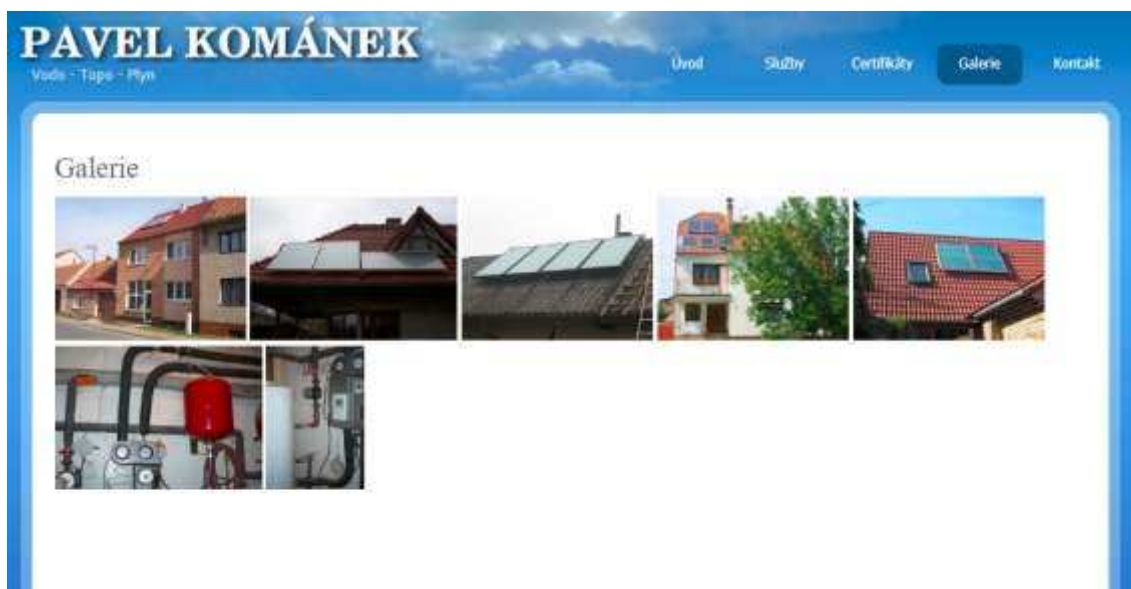
Distribuce probíhá osobním a fyzickým dodáním, konkrétně způsobem, že pan Kománek naloží veškerý potřebný materiál a nářadí do auta a jede k zákazníkovi. Tam provede montáž a všechny ostatní práce. Když je zakázka hotová, tak vše zákazníkům ukáže a vysvětlí jim způsob, jakým mají zařízení obsluhovat. Vše tedy probíhá v místě, kde to potřebuje zákazník. Pavel Kománek sídlí v Lipově a jezdí k zákazníkům, kteří jsou v dojezdové vzdálenosti maximálně 1 hodinu. Většinou je však dojezd zhruba 30 minut. Když něco potřebují známí nebo rodinní příslušníci, tak mají individuální přístup.

Stav firmy je takový, že poptávka zákazníků je vyšší než nabídka. Kvůli tomu musí zákazníci dlouho čekat na realizaci jejich zakázky. Firma má dále problém s plánováním své práce a s plánováním zakázek.

Propagace

Firma Kománek používá tyto nástroje propagace: webové stránky, banner na zábradlí sídla a především ústní reklama.

Jedním nástrojem propagace jsou webové stránky, které byly vytvořeny programátorem. Adresa stránek je: <http://www.pavelkomanek.cz/>. Dříve tam byly uvedené základní informace o firmě, certifikátech, poskytovaných službách a kontaktní údaje. Nyní však stránky nefungují a funguje pouze záložka Galerie, kde je několik fotografií zákazníků, kterým již firma pomohla.



Obrázek 14: Webové stránky firmy (Zdroj: www.pavelkomanek.cz)



Obrázek 15: Webové stránky firmy (Zdroj: www.pavelkomanek.cz)

Dále firma využívá banner, který visí na zábradlí domu, kde Pavel Kománek bydlí a kde má současně i sídlo. Jsou na něm uvedeny kontaktní údaje a základní informace (název firmy, služby, které poskytuje, IČO).

Hlavní a nejdůležitější způsob propagace, který firma má, je doporučení od spokojených zákazníků. V marketingu je tento způsob označován jako word-of-mouth (WOM). Díky tomu se rychle šíří jméno firmy. Je to neplacená forma propagace, která je však možná jenom, když je služba opravdu kvalitní a zákazníci jsou spokojení. Tento způsob se velmi těžko ovlivňuje, pro firmu je však podstatný. Proto je důležité u každého zákazníka dbát na kvalitu a maximální spokojenost, což je hlavní cíl firmy, kterého se snaží dosahovat. V marketingu je tento způsob označován jako word-of-mouth (WOM).

Firma má tedy propagaci ve formě ústní reklamy zákazníků, web i banner jsou staré a propagace na sociálních sítích neexistuje.

3.8.2 Typický zákazník firmy

Typický zákazník firmy je fyzická osoba, která pracuje, bydlí v rodinném domě a je ve věku 30 až 50 let. Zákazníci se poté dělí do dvou hlavních skupin: mají novostavbu a potřebují zařídit dům po instalátéřské a topenářské stránce nebo potřebují opravit či zrekonstruovat existující zařízení.

3.9 Marketingový průzkum

Další důležitý nástroj pro vytvoření marketingové strategie podle cílů podniku a také podle potřeb zákazníků je vlastní marketingový průzkum. Společně s analýzami uvedenými výše tvoří základ, ze kterého lze vycházet při tvorbě návrhů pro marketingovou strategii firmy Kománek. Průzkum byl zaměřen na instalatérské služby, jejich cenu, distribuci a propagaci.

3.9.1 Časový harmonogram

Tabulka 2: Časový harmonogram (Zdroj: vlastní zpracování)

Přípravná fáze	4.2. - 15.2.2019				
Focus group		16.2. - 18.2.2019			
Pilotáž			19.2.2019		
Vlastní průzkum				20.2. - 17.3.2019	
Zpracování a analýza					18.3. - 9.4.2019

3.9.2 Respondenti

Cílovou skupinou respondentů dotazníku byli muži a ženy od 18 let a výše. Horní věková hranice nebyla omezena. Důvod tohoto širokého rozpětí je skutečnost, že potřeba instalatérských služeb se může týkat téměř jakéhokoli dospělého člověka. Dále byl okruh respondentů omezen na obyvatele oblasti, kde působí firma Kománek (oblast je specifikována v kapitole 3.5). Toto omezení bylo z důvodu toho, že v dotazníku jsou otázky na cenu a firma potřebuje znát tento názor od spotřebitelů v oblasti působení.

3.9.3 Metoda sběru dat

Byla zvolená metoda sběru dat dotazování ve formě strukturovaného dotazníku, který měl elektronickou i papírovou podobu. Elektronický dotazník byl vytvořen v Google Forms a vygenerovaný odkaz byl poté šířen pomocí emailu a sociální sítě Facebook.

Aby byla zachována relevance vzorku, tak byli vytipováni respondenti pocházející z dané geografické oblasti, muži i ženy starší 18 let. Ti byli požádáni o vyplnění a šíření

dotazníku dalším respondentům, kteří vyhovují danému omezení. Byl kladen důraz na to, aby byli respondenti pracující.

3.9.4 Příprava dotazníku

Příprava probíhala v několika fázích. První byla fáze přípravná, ve které byl definován cíl průzkumu, proběhla také diskuze s firmou Kománek ohledně otázek a dotazníku. Další otázky byly poté přidány a některé byly upraveny na základě focus group, kterého se zúčastnilo 10 respondentů. Byly také přidány a upraveny některé odpovědi na otázky. Poslední fáze byla pilotáž, ve které 7 zástupců definované cílové skupiny odpovědělo na dotazník a zhodnotilo jeho koncepci a srozumitelnost. Po skončení všech zmíněných etap byla stanovena finální podoba dotazníku a dotazník byl odeslán společnosti na odsouhlasení, po kterém byl spuštěn vlastní průzkum.

3.9.5 Struktura a formulace otázek

Dotazník obsahuje celkem 22 otázek, které byly rozděleny do pěti kategorií. Jedná se o tyto kategorie: úvod, služba, cena, distribuce a propagace. Byly použity otázky sociodemografické (osobní), kvantitativní (škálové) a kvalitativní (otevřené).

V dotazníku byly použity uzavřené a otevřené typy otázek. Většina otázek byla uzavřených. Byly použity také otázky, kde zákazníci hodnotili odpověď na škále 1 – 10 podle toho, jaké odpovědi se více přikláněli.

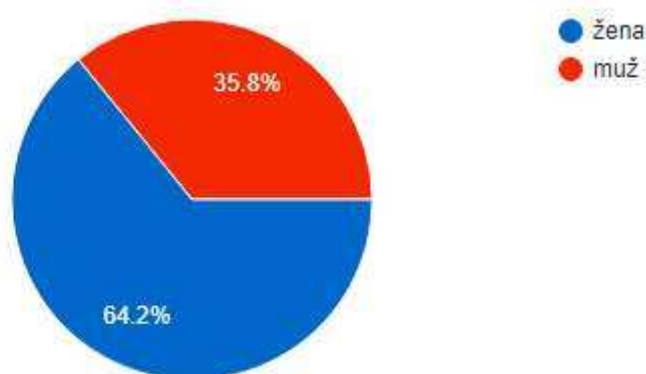
3.9.6 Analýza a výsledky marketingového průzkumu

Dotazníkové šetření proběhlo prostřednictvím Google Formulářů a také dotazníků v tištěné podobě v termínu od 20. 2. 2019 do 17. 3. 2019 podle předem určeného časového harmonogramu. Odpovědi z tištěných dotazníků byly po ukončení průzkumu nahrány do Google Formulářů. Kombinace těchto dvou nástrojů byla zvolena z důvodu dosažení starších respondentů, kteří internet. Průzkumu se zúčastnilo celkem 106 respondentů všech věkových kategorií. Nejvíce respondentů bylo ze sociální sítě Facebook, dále byli emailoví respondenti a papírových vyplněných dotazníků bylo 15. Návratnost dotazníků, to je poměr zobrazených a vyplněných dotazníků, byla 50,48 %. Co se týče struktury, tak dotazník obsahoval 22 otázek rozčleněných do 5 kategorií

a otázky se zobrazovaly postupně, vždycky se zobrazila jedna kategorie a po jejím vyplnění se zobrazila další.

Otázka 1: Pohlaví

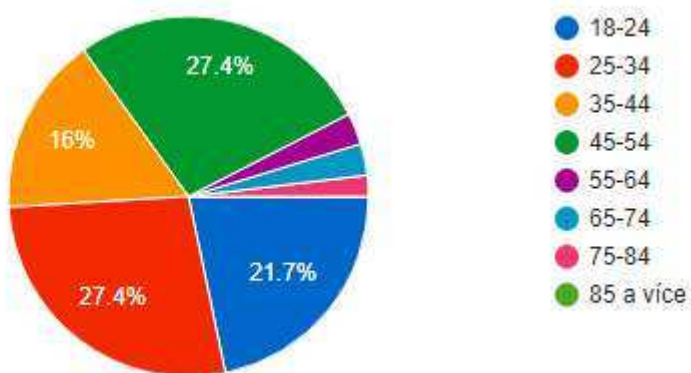
Dotazník vyplnilo 68 žen a 38 mužů, to je 68,4 % žen a 35,8 % mužů. Dotazník tedy vyplnilo více žen.



Obrázek 16: Pohlaví respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 2: Věk

Nejčastější věkové skupiny byly jednak skupina 45–54 let s 29 respondenty a podílem 27,4 %, a současně skupina 25–34 let taktéž s 29 respondenty. Nejméně měla skupina 75–84 se dvěma respondenty a podílem 1,9 %.



Obrázek 17: Věková struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

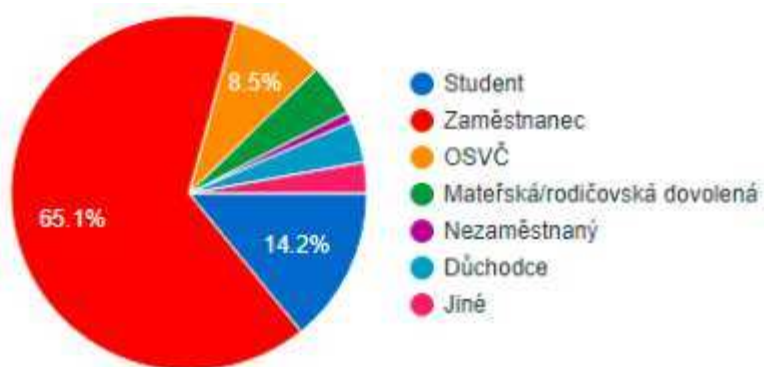
Jako nejvyšší dokončené vzdělání převažovalo středoškolské s maturitou, které uvedlo 48 respondentů, následovalo 36 respondentů s vysokoškolským vzděláním.



Obrázek 18: Nejvyšší dokončené vzdělání (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 4: Jaké je Vaše zaměstnání?

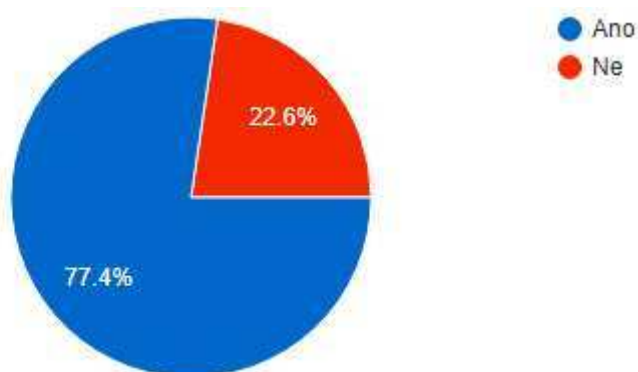
Co se týče zaměstnání, tak 69 respondentů jsou zaměstnanci, dále následovalo 15 studentů a poté v malé míře ostatní skupiny.



Obrázek 19: Zaměstnání (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 5: Využili jste někdy instalatérské služby (montáž a opravy wc, umyvadla, topení, kotle, podlahového vytápění,...)?

Na tuto otázku odpovědělo 82 respondentů ano, tudíž že mají zkušenost s instalatérskými službami a 24 respondentů uvedlo, že ne.



Obrázek 20: Zkušenost s instalatérskými službami (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 6: Označte, jak jsou pro vás tyto faktory důležité - při výběru instalatérské firmy?

Tabulka 3: Faktory výběru instalatérské firmy, otázka 6 (Zdroj: vlastní zpracování)

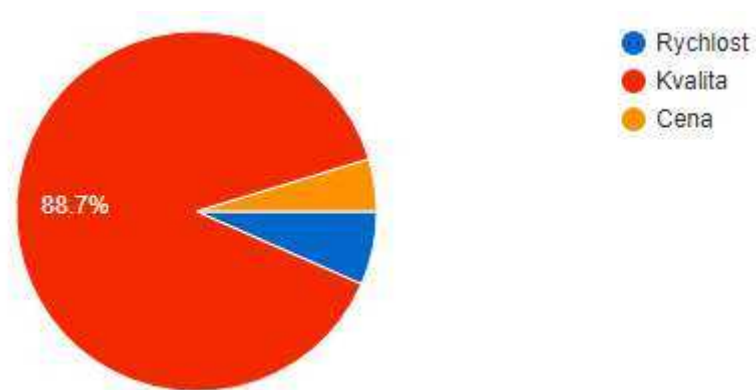
Faktory výběru instalatérské firmy (1 - nejméně důležité, 10 - nejdůležitější)	
Faktor	Průměr
Cena	6,566037736
Doporučení rodiny, přátel a známých	7,490566038
Kvalita služeb	8,264150943
Lokalita firmy	6,358490566
Dodací lhůta	6,943396226
Komunikace a přístup	7,867924528
Předchozí zkušenost	7,462264151
Způsob propagace	3,849056604
Reference jiných zákazníků na internetu	4,91509434
Šířka poskytovaných služeb	5,132075472
Doba působení firmy na trhu	4,830188679
Certifikáty	4,08490566
Možnost získání dotace (Zelená úsporám)	5,264150943

V rámci šesté otázky zákazníci hodnotili, jak jsou pro ně jednotlivé faktory důležité při výběru instalatérské firmy. Každý faktor zákazníci hodnotili zvlášť na škále 1 – 10. Bodování mělo tento význam: 1 - nejméně důležité, 10 – nejdůležitější. Výsledné

vážené průměry značí, že nejdůležitější je pro respondenty kvalita služeb. Poté následuje komunikace a přístup, doporučení rodiny, přátel a známých, předchozí zkušenost.

Otázka 7: Který faktor je pro Vás nejdůležitější?

Při výběru nejdůležitějšího faktoru z možností rychlost, kvalita a cena byla pro 94 respondentů nejdůležitější kvalita. Následovala rychlost, kterou zvolilo 7 respondentů, a pro 5 respondentů byla nejdůležitější cena.



Obrázek 21: Nejdůležitější faktor (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 8 - 12: Test cenové citlivosti

V otázkách č. 8 až 12 byl použitý test cenové citlivosti, aby se zjistilo pásmo cen, které jsou přijatelné pro respondenty. Zjišťovaná cena byla pro hodinovou sazbu instalatéra. Respondenti odpovídali na tyto otázky:

- Jaká je podle Vás optimální hodinová sazba instalatéra?
- Při jaké hodinové ceně vám služba přijde levná?
- Při jaké hodinové sazbě vám služba přijde tak levná, že byste pochybovali o její kvalitě?
- Při jaké hodinové sazbě vám služba přijde drahá?
- Při jaké hodinové sazbě vám služba přijde tak drahá, že byste jí nevyužili?

Na základě odpovědí byly vytvořeny tabulky, které shrnují informace, zobrazují absolutní, relativní a kumulativní četnost získaných hodnot. Údaje jsou podkladem pro vytvoření grafu cenové citlivosti a určení pásma přijatelných cen.

Tabulka 4: Test cenové citlivosti, otázka 8 (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 8: Jaká je podle Vás optimální hodinová sazba instalatéra?				
Sazba v Kč/hod	Absolutní četnost odpovědí	Kumulativní absolutní četnost odpovědí	Relativní četnost odpovědí	Kumulativní relativní četnost
95	1	1	0,009433962	0,009433962
120	4	5	0,037735849	0,047169811
130	4	9	0,037735849	0,08490566
150	7	16	0,066037736	0,150943396
170	1	17	0,009433962	0,160377358
180	1	18	0,009433962	0,169811321
195	1	19	0,009433962	0,179245283
200	11	30	0,103773585	0,283018868
215	1	31	0,009433962	0,29245283
220	1	32	0,009433962	0,301886792
230	2	34	0,018867925	0,320754717
250	18	52	0,169811321	0,490566038
270	3	55	0,028301887	0,518867925
275	1	56	0,009433962	0,528301887
300	22	78	0,20754717	0,735849057
310	1	79	0,009433962	0,745283019
350	7	86	0,066037736	0,811320755
400	8	94	0,075471698	0,886792453
450	2	96	0,018867925	0,905660377
500	9	105	0,08490566	0,990566038
600	1	106	0,009433962	1

Tabulka 5: Test cenové citlivosti, otázka 9 (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 9: Při jaké hodinové ceně vám služba přijde levná?				
Sazba v Kč/hod	Absolutní četnost odpovědí	Kumulativní absolutní četnost odpovědí	Relativní četnost odpovědí	Kumulativní relativní četnost
60	1	106	0,009433962	0,009433962
80	1	105	0,009433962	0,018867925
90	2	104	0,018867925	0,037735849
100	22	102	0,20754717	0,245283019
110	2	80	0,018867925	0,264150943
120	5	78	0,047169811	0,311320755
150	13	73	0,122641509	0,433962264
160	2	60	0,018867925	0,452830189
165	1	58	0,009433962	0,462264151
170	3	57	0,028301887	0,490566038
180	3	54	0,028301887	0,518867925
190	2	51	0,018867925	0,537735849
200	25	49	0,235849057	0,773584906
250	7	24	0,066037736	0,839622642
270	1	17	0,009433962	0,849056604
300	9	16	0,08490566	0,933962264
350	4	7	0,037735849	0,971698113
400	2	3	0,018867925	0,990566038
500	1	1	0,009433962	1

Tabulka 6: Test cenové citlivosti, otázka 10 (Zdroj: vlastní zpracování)

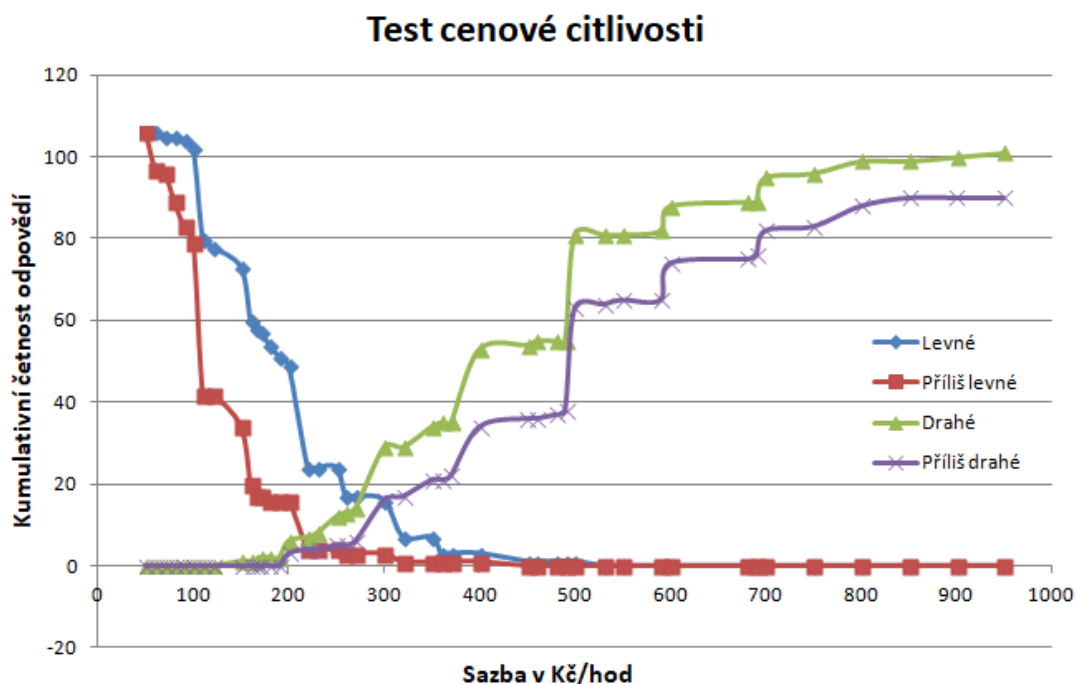
Otázka 10: Při jaké hodinové sazbě vám služba přijde tak levná, že byste pochybovali o její kvalitě?				
Sazba v Kč/hod	Absolutní četnost odpovědi	Kumulativní absolutní četnost odpovědi	Relativní četnost odpovědi	Kumulativní relativní četnost
50	9	106	0,08490566	0,08490566
60	1	97	0,009433962	0,094339623
70	7	96	0,066037736	0,160377358
80	6	89	0,056603774	0,216981132
90	4	83	0,037735849	0,254716981
100	37	79	0,349056604	0,603773585
120	8	42	0,075471698	0,679245283
150	14	34	0,132075472	0,811320755
160	3	20	0,028301887	0,839622642
170	1	17	0,009433962	0,849056604
200	12	16	0,113207547	0,962264151
250	1	4	0,009433962	0,971698113
300	2	3	0,018867925	0,990566038
400	1	1	0,009433962	1

Tabulka 7: Test cenové citlivosti, otázka 11 (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 11: Při jaké hodinové sazbě vám služba přijde drahá?				
Sazba v Kč/hod	Absolutní četnost odpovědi	Kumulativní absolutní četnost odpovědi	Relativní četnost odpovědi	Kumulativní relativní četnost
150	1	1	0,009433962	0,009433962
170	1	2	0,009433962	0,018867925
200	4	6	0,037735849	0,056603774
220	1	7	0,009433962	0,066037736
230	1	8	0,009433962	0,075471698
250	4	12	0,037735849	0,113207547
260	1	13	0,009433962	0,122641509
270	1	14	0,009433962	0,132075472
300	15	29	0,141509434	0,273584906
350	5	34	0,047169811	0,320754717
360	1	35	0,009433962	0,330188679
400	18	53	0,169811321	0,5
450	1	54	0,009433962	0,509433962
460	1	55	0,009433962	0,518867925
500	26	81	0,245283019	0,764150943
590	1	82	0,009433962	0,773584906
600	6	88	0,056603774	0,830188679
680	1	89	0,009433962	0,839622642
700	6	95	0,056603774	0,896226415
750	1	96	0,009433962	0,905660377
800	3	99	0,028301887	0,933962264
900	1	100	0,009433962	0,943396226
950	1	101	0,009433962	0,952830189
1000	3	104	0,028301887	0,981132075
1500	1	105	0,009433962	0,990566038
2000	1	106	0,009433962	1

Tabulka 8: Test cenové citlivosti, otázka 12 (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 12: Při jaké hodinové sazbě vám služba přijde tak drahá, že byste ji nevyužili?				
Sazba v Kč/hod	Absolutní četnost odpovědi	Kumulativní absolutní četnost odpovědi	Relativní četnost odpovědi	Kumulativní relativní četnost
200	3	3	0,028301887	0,028301887
220	1	4	0,009433962	0,037735849
250	1	5	0,009433962	0,047169811
270	1	6	0,009433962	0,056603774
300	10	16	0,094339623	0,150943396
320	1	17	0,009433962	0,160377358
350	4	21	0,037735849	0,198113208
370	1	22	0,009433962	0,20754717
400	12	34	0,113207547	0,320754717
450	2	36	0,018867925	0,339622642
480	1	37	0,009433962	0,349056604
490	1	38	0,009433962	0,358490566
500	25	63	0,235849057	0,594339623
530	1	64	0,009433962	0,603773585
550	1	65	0,009433962	0,613207547
600	9	74	0,08490566	0,698113208
680	1	75	0,009433962	0,70754717
690	1	76	0,009433962	0,716981132
700	6	82	0,056603774	0,773584906
750	1	83	0,009433962	0,783018868
800	5	88	0,047169811	0,830188679
850	2	90	0,018867925	0,849056604
1000	11	101	0,103773585	0,952830189
1200	2	103	0,018867925	0,971698113
1300	1	104	0,009433962	0,981132075
2000	2	106	0,018867925	1



Obrázek 22: Test cenové citlivosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Kategorie v tabulce níže mají tento význam: A – Levný, B – Drahý, C - Příliš levný, D - Příliš drahý.

Tabulka 9: Test cenové citlivosti, průsečíky (Zdroj: vlastní zpracování)

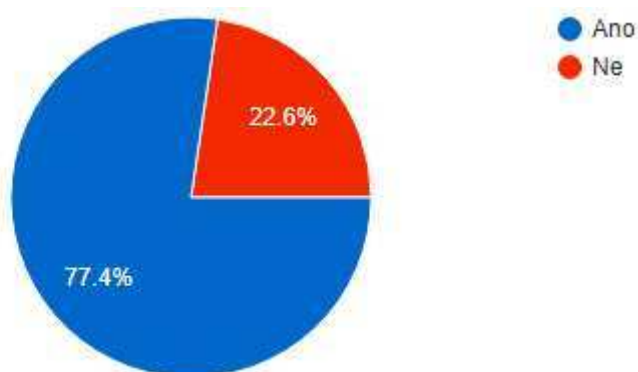
Průsečík	Význam průsečíku	Sazba v Kč/hod
B a C	Marginální bod levnosti	220
A a D	Marginální bod drahoty	300
C a D	Optimální cena	230
A a B	Neutrální cena	270

Z grafu je možné zjistit optimální cenový bod, neutrální cenu (nebo také bod cenové nezaujatosti) a přijatelné cenové rozmezí. Optimální cena - bod, ve kterém označil stejný počet lidí cenu jako příliš levnou a příliš drahou, je 230 Kč/hod. Neutrální cena, která je pro stejný počet lidí levná a drahá, je 270 Kč/hod. Přijatelné cenové pásmo je v rozmezí 220 Kč/hod až 300 Kč/hod. V tomto pásmu se ideálně může pohybovat cena za instalatérské služby.

Při vypočítání váženého aritmetického průměru z otázky číslo 8, ve které se dotazovalo respondentů, jaká je optimální hodinová cena za instalatérské služby, byla zjištěna sazba 283 Kč/hod.

Otázka 13: Je pro vás přijatelné platit zálohy dopředu?

Co se týče odpovědí na otázku ohledně přijatelnosti zálohy dopředu, tak 82 respondentů odpovědělo kladně a 24 respondentů nechce platit zálohy dopředu. Takže většina respondentů (77,4 %) považuje zálohy za přijatelné.

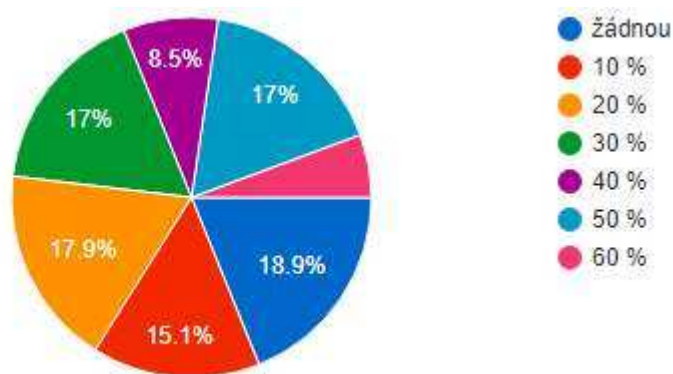


Obrázek 23: Placení zálohy dopředu (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 14: Jakou výši zálohy dopředu považujete za přijatelnou?

Na tuto otázku odpovědělo 20 respondentů, že nechtějí dopředu platit žádnou zálohu. Poté následovalo 19 respondentů, kteří byli ochotní zaplatit zálohu 20 %. Dále 18 respondentů považovalo za přijatelné zaplatit 30 % zálohu dopředu a jiných 18 respondentů 50 %.

Při vypočítání váženého aritmetického průměru lze zjistit, že zákazníci jsou ochotní dopředu zaplatit zálohu ve výši 25 % zakázky.

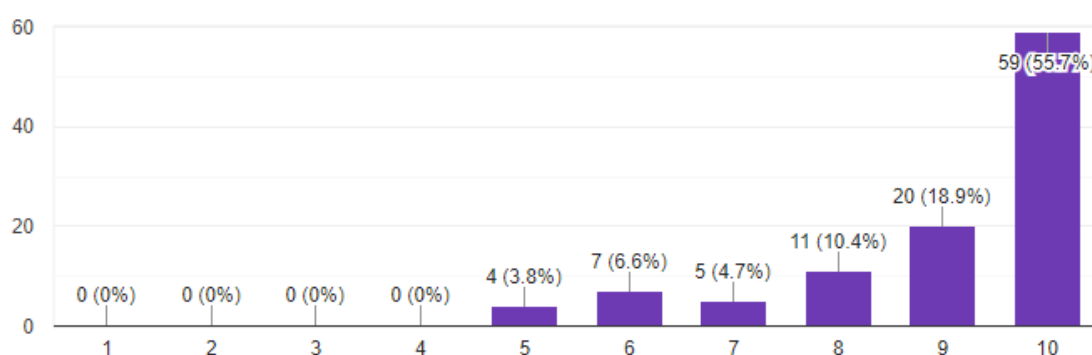


Obrázek 24: Výše zálohy (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 15: Je pro Vás důležité znát dopředu přibližnou cenu?

V rámci této otázky měli respondenti možnost odpovídat na škále 1-10, ke které odpovědi se více kloní. Odpověď 1 znamenala, že dopředu znát cenu je pro ně nedůležité a 10 znamenalo, že znát cenu dopředu je důležité.

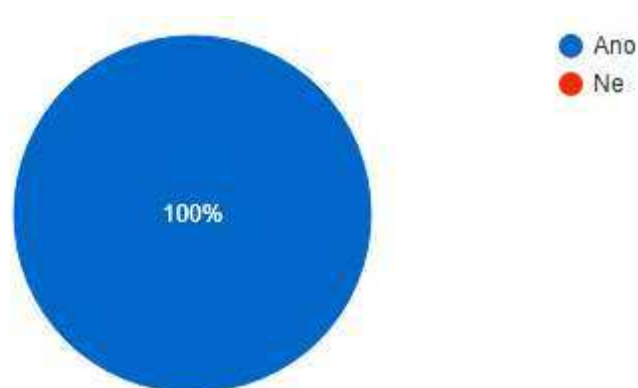
Více než polovina respondentů (59) zvolilo odpověď 10, že je pro ně naprosto důležité, aby znali dopředu cenu. Následuje 20 respondentů, kteří zvolili odpověď 9. Vážený průměr je 9,009. Z toho vyplývá, že pro zákazníky je opravdu důležité znát dopředu přibližnou cenu.



Obrázek 25: Znalost ceny dopředu (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 16: Měli byste zájem o rozpočet zakázky dopředu?

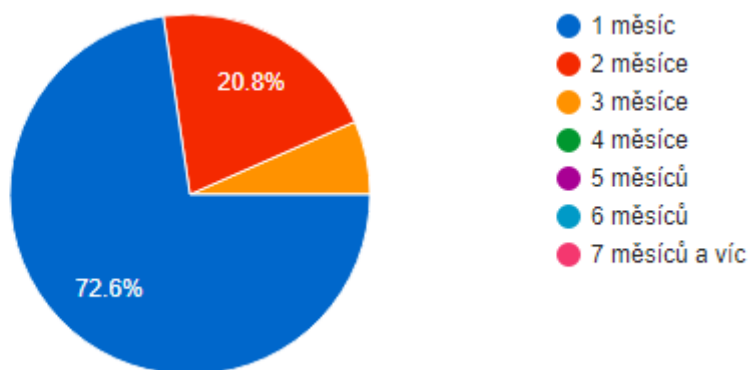
V odpovědi na tuto otázku byli zákazníci naprosto jednotní. Všichni, tedy 106 respondentů, by měli zájem o rozpočet zakázky dopředu.



Obrázek 26: Rozpočet zakázky dopředu (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 17: Jaký časový horizont dodání zakázky je pro Vás - ideální?

Většina respondentů (77) zvolila na tuto otázku odpověď 1 měsíc. Zbývajících 22 respondentů odpovědělo 2 měsíce a 7 respondentů 3 měsíce. Je tedy jednoznačné, že všichni respondenti chtějí mít zakázku po vzniku potřeby co nejdříve hotovou.

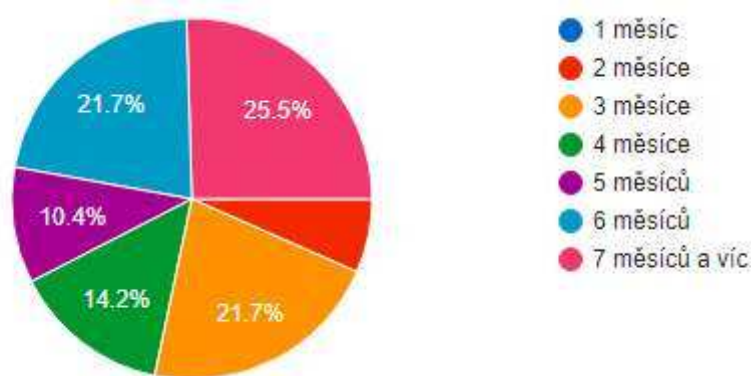


Obrázek 27: Ideální časový horizont dodání (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 18: Jaký časový horizont dodání zakázky je pro Vás - neakceptovatelný?

Odpovědi na neakceptovatelný časový horizont jsou více rozptýlené. Doba čekání 7 měsíců a více označilo 27 respondentů, po ní následuje doba čekání 6 měsíců a 3 měsíce, které obě zvolilo 23 respondentů. Čtyři měsíce jsou neakceptovatelné pro 15 respondentů, 5 měsíců neakceptuje 11 respondentů a jako poslední jsou 2 měsíce, které označilo 7 respondentů.

Vážený průměr neakceptovatelného horizontu dodání zakázky je 5 měsíců.

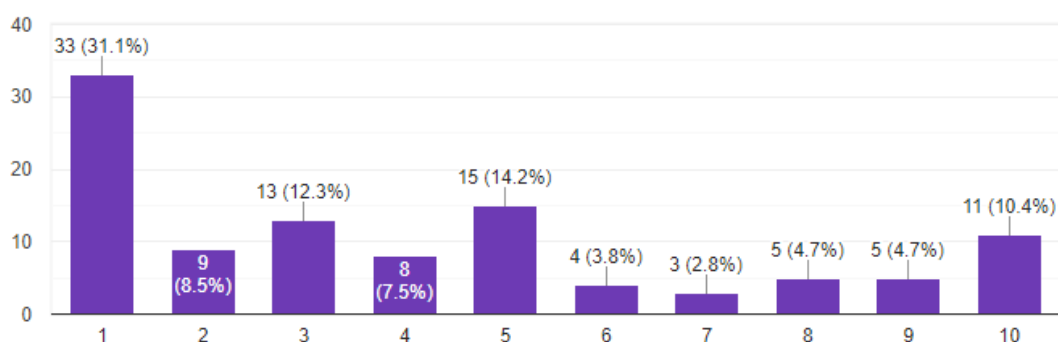


Obrázek 28: Neakceptovatelný horizont dodání (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 19: Jakou formu komunikace (osobní či neosobní) preferujete při - zadávání zakázky a domlouvání instalace?

Zákazníci měli možnost na tuto otázku odpovědět na škále 1 – 10, v rámci které 1 znamenalo, že preferují osobní komunikaci a 10, že upřednostňují neosobní komunikaci.

Nejvíce respondentů, a sice 33, zvolilo 1, což znamená, že nejvíce preferují osobní komunikaci. Poté následuje 15 respondentů, kteří zvolili jako odpověď 5, což znamená, že jejich preference komunikace je mezi osobní a neosobní, ale spíše se kloní k osobní komunikaci. Dále se 13 respondentů rozhodlo pro odpověď 3, to značí, že preferují osobní komunikaci. Vážený průměr odpovědí je 4,123. Z toho vyplývá, že zákazníci nemají preferenci jedné konkrétní formy komunikace – osobní nebo neosobní. Takže při zadávání zakázky a domlouvání instalace je lepší jejich kombinace.



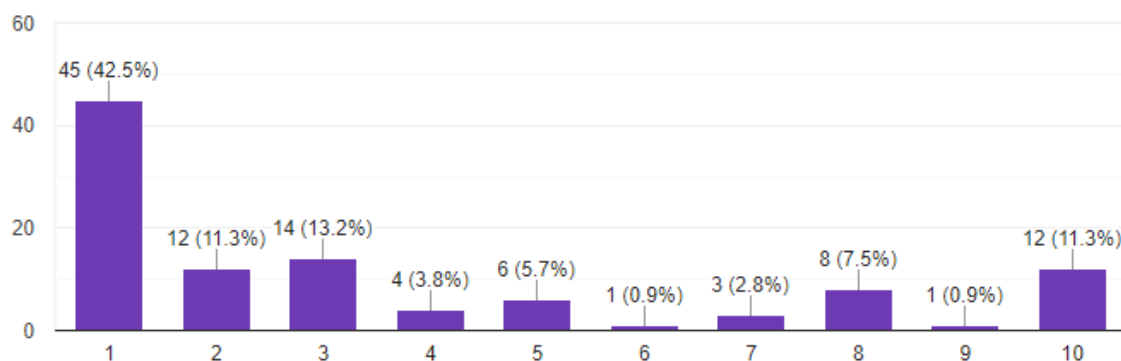
Obrázek 29: Komunikace při zadávání zakázky a domlouvání instalace (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 20: Jakou formu komunikace (osobní či neosobní) preferujete při - realizaci zakázky?

Tato otázka byla koncipována stejně jako předchozí s tím rozdílem, že byla zjišťována preference formy komunikace při realizaci zakázky. Respondenti měli možnost odpovídat na škále od 1 do 10 podle toho, ke které formě komunikace se více klonili. Odpověď 1 značila osobní komunikaci a 10 vypovídala o neosobní formě.

Také v této otázce byla nejčastější odpověď 1 – osobní komunikace, zvolilo ji 45 respondentů, odpověď 2 vybralo 12 respondentů a odpověď 3 označilo 14 respondentů. Naproti tomu neosobní komunikaci, takže odpověď 10, preferuje 12 respondentů. Vážený průměr je 3,557. Průměrný výsledek ukazuje, že ohledně formy komunikace při

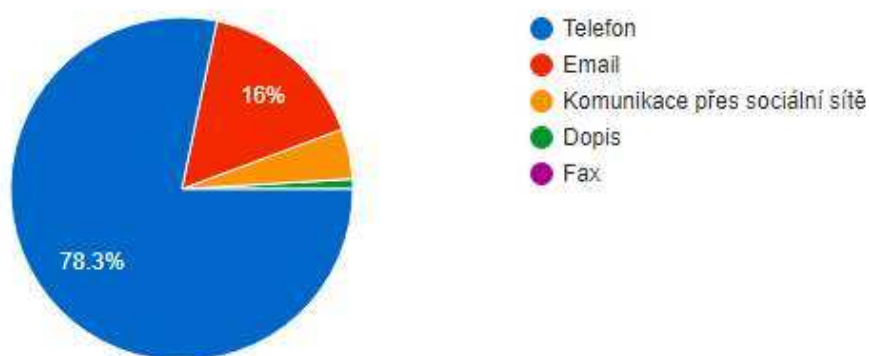
realizaci zakázky zákazníci více preferují osobní komunikaci, ale neosobní ji může doplňovat.



Obrázek 30: Komunikace při realizaci zakázky (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 21: Která neosobní forma komunikace by vám nejvíce vyhovovala v průběhu řešení zakázky?

Telefon zvolilo 83 respondentů jako nejlepší formu neosobní komunikace v průběhu řešení zakázky. Následoval email, který preferuje 17 respondentů.



Obrázek 31: Forma neosobní komunikace (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 22: Označte, prosím, jak by vás dané formy propagace oslovily pro instalátérskou činnost.

V této otázce měli respondenti zhodnotit, jak by je uvedené formy oslovily pro propagaci instalátérské činnosti. Odpověď byla koncipována stylem, že ke každé formě propagace byla škála 1 – 10, kde 1 znamenalo, že by je daná forma nejméně oslovila, a 10 vyjadřovalo, že by je nejvíce oslovila.

Výsledky váženého průměru ukazují, že forma, která by zákazníky nejvíce oslovila, je doporučení rodiny, přátel a známých. Následuje osobní kontakt s majitelem nebo zaměstnancem a poté webové stránky.

Tabulka 10: Forma propagace (Zdroj: vlastní zpracování)

Forma propagace (1 - nejméně oslovila, 10 - nejvíce oslovila)	
Forma	Průměr
Venkovní reklama (bannery, plakáty)	4,018867925
Webové stránky	5,518867925
Internetová reklama	4,160377358
Sociální síť (Facebook, Instagram,...)	4,066037736
Doporučení rodiny, přátel a známých	8,169811321
Osobní kontakt s majitelem/zaměstnancem	7,669811321
Tisk (letáky, odborné časopisy, lokální zpravodaje)	3,990566038
Veletrhy	3,528301887

3.10 SWOT analýza

Analýza SWOT přehledně shrnuje všechny předchozí analýzy. Při její tvorbě se také vychází ze zjištěných informací z analýz externího prostředí – z PESTE analýzy a z Porterova modelu pěti sil se čerpají údaje o příležitostech a hrozbách externího prostředí. Informace o slabých a silných stránkách firmy, které popisují interní prostředí firmy, pochází z marketingového mixu.

Důležitost faktorů ve SWOT analýze je uvedena v závorce vedle faktoru a je hodnocena podle toho, jak ovlivňují firmu:

- 1 – nejméně důležitý,
- 5 – nejdůležitější.

Tabulka 11: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

SWOT analýza	
Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Dlouholeté znalosti a zkušenosti (4)	Zastaralé webové stránky (3)
Kvalitní služba (5)	Chybějící propagace na sociálních sítích (3)
Nizký počet reklamací a dobré vztahy se zákazníky (4)	Problémy s plánováním práce (4)
Spokojení zákazníci doporučují firmu dalším lidem (5)	Zákazníci dlouho čekají na realizaci zakázky (3)
Dobré vztahy s dodavateli (3)	Příliš mnoho času stráveného tvorbou rozpočtů (5)
Poptávka po službách firmy převyšuje nabídku (5)	Zdravotní stav pana Kománka (5)
Vybavení firmy potřebným nářadím (3)	Neznalost nových technologií (1)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Dotace Ministerstva životního prostředí – Kotlíková dotace, Nová zelená úsporám a Dešťovka (4)	Zhoršení ekonomického vývoje (2)
	Ztráta dodavatele (3)
Zákazníky přijatelné cenové pásmo 220 - 300 Kč/hod (5)	Vandalismus, který by poničil sklad firmy nebo auto (3)
Růst průměrné mzdy (2)	Zrušení nebo omezení dotací (4)

3.10.1 Plus minus matice SWOT analýzy

K vyhodnocení analýzy byla použita plus minus matice (matice párového srovnání). Analýza srovnává, jaké jsou vazby mezi silnými stránkami (S), slabými stránkami (W), příležitostmi (O) a hrozbami (T). Porovnání probíhá podle těchto pravidel:

- silná oboustranně pozitivní vazba (+ +),
- silná oboustranně negativní vazba (- -),
- slabší pozitivní vazba (+),
- slabší negativní vazba (-),
- žádný vzájemný vztah (0).

Tabulka 12: Plus minus matice (Zdroj: vlastní zpracování)

SWOT	O1	O2	O3	T1	T2	T3	T4	Σ	Pořadí
S1	+	++	+	+	0	0	0	5	1.
S2	+	++	+	+	-	-	0	3	4.
S3	+	+	0	0	0	0	0	2	5.
S4	++	+	0	+	0	0	0	4	2. - 3.
S5	0	0	0	0	-	0	0	-1	7.
S6	++	++	++	-	0	0	-	4	2. - 3.
S7	+	+	0	0	0	--	0	0	6.
W1	-	0	-	--	0	0	0	-4	2. - 4.
W2	-	0	-	--	0	0	0	-4	2. - 4.
W3	--	0	0	0	0	-	0	-3	5.
W4	-	-	-	+	-	-	0	-4	2. - 4.
W5	--	0	0	0	0	0	0	-2	6.
W6	0	+	-	+	0	0	0	1	7.
W7	0	-	-	--	-	0	0	-5	1.
Σ	1	8	-1	-2	-4	-5	-1		
Pořadí	2.	1.	3.	3.	2.	1.	4.		

Z plus minus matice vyplývá toto:

- **Nejsilnější stránkou** firmy jsou dlouhodobé znalosti a zkušenosti, za kterými následuje, že spokojení zákazníci doporučují firmu dalším lidem a také současný stav, kde poptávka po službách firmy převyšuje nabídku. Všechny tyto silné stránky spolu vzájemně souvisí a doplňují se.

- **Největší příležitost** firmy je možnost růstu hodinové sazby, protože cenové pásmo přijatelné pro zákazníky je 220 - 300 Kč/hod.
- **Největší slabou stránkou** je na prvním místě neznalost nových technologií. Další slabé stránky jsou: zastaralé webové stránky, chybějící propagace na sociálních sítích a dlouhá doba čekání na realizaci zakázky.
- **Největší hrozbou** pro firmu je vandalismus, který by poničil sklad a dopravní prostředek.

Vzhledem k výsledkům byla zvolena strategie **SO**, tedy kombinace silných stránek a příležitostí. Silné stránky firmy jsou kvalitní služba, spokojení zákazníci, kteří firmu doporučují a vysoká poptávka po službách. Příležitost, která reaguje na tuto silnou stránku, je přijatelné cenové pásmo 220 – 300 Kč/hod. Z toho tedy vyplývá strategie zvýšení hodinové sazby služby, které je díky tomu možné.

Další strategie je **SW**, která pomocí silných stránek snižuje riziko slabých stránek. Velmi silná stránka firmy je velká poptávka a kvalitní služba. Je vhodné najít spolupracovníka – instalatéra. Tato strategie bude reagovat na dvě slabé stránky, a sice že zákazníci dlouho čekají na realizaci zakázky a také bude zmírněn dopad na zdravotní stav pana Kománka. V případě zaměstnání zkušeného pracovníka bude také snížena slabá stránka, kterou je neznalost nových technologií. Předpokládaným výsledkem této strategie by mělo být zvýšení obrátu, zrychlení zpracování zakázek, úleva pro zdraví pana Kománka a případně rozšíření sortimentu služeb.

Je možné také realizovat strategii **WO** a zlepšit slabé stránky firmy s využitím příležitostí. Slabé stránky, které budou touto strategií zlepšovány, jsou zastaralé webové stránky a také chybějící propagace na sociálních sítích. Strategie bude realizována pomocí příležitostí rostoucí průměrné mzdy a přijatelnému cenovému pásmu 220 - 300 Kč/hod. V důsledku zmíněných příležitostí bude zvýšena hodinová sazba firmy, to povede k růstu obrátu a zisku, který bude investován do zlepšení webových stránek a sociálních sítí. Tato strategie by současně mohla mít dopad na snížení hrozby – v tomto případě je konkrétně uvažován vlivu krize – protože strategie podpoří poptávku, která by v období krize pravděpodobně klesala, ale díky zlepšení propagace bude propad menší.

4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Na základě analýz byla zjištěna slabá místa firmy, která je potřeba zlepšit, a silné stránky, které může firma lépe použít. Tato část práce obsahuje vlastní návrhy na zlepšení firmy za účelem zlepšení propagace firmy a komunikace se zákazníky, zvýšení obrátu a zisku, snížení čekací doby na realizaci zakázky a v konečném důsledku také zmírnění vlivu náročné práce na zdraví pana Kománka.

Nejprve budou popsány cíle firmy a poté bude definována strategie dle marketingového mixu 4P. Budou zachovány zásady klasického projektového imperativu: cíl opatření, časové hledisko a finanční hledisko. Informace budou shrnuty v časovém harmonogramu.

Aby byla marketingová strategie úspěšná, tak je potřebné mít definované cíle. Primárním cílem firmy Kománek je v současné době zdravotní stav pana Kománka. Panu Kománkovi je teď 50 let. Jako instalatér pracuje od roku 1995, takže již 24 let. Práce instalatéra je dost fyzicky náročná, protože pracuje s těžkými výrobky (kotle, radiátory apod.). V posledním roku se projevíly důsledky a pan Kománek onemocněl se zády. Tyto zdravotní komplikace ho dost omezují ve vykonávání instalatérské práce. Cíl marketingové strategie je tedy navrženými opatřeními snížit množství náročné práce vykonávané panem Kománkem.

Zvolenou cílovou skupinou firmy Kománek jsou fyzické osoby – muži i ženy, kteří pracují, bydlí v rodinném domě nebo bytě, jsou ve věku 18 až 85 let a nachází se v oblasti působení firmy (vymezené v kapitole 3.5).

V následující části bude navržena strategie, která bude v souladu s cílem firmy a současně bude reagovat na poznatky zjištěné v analýzách. Strategie je navržena dle struktury marketingového mixu 4P. Pro společnost tedy vyplývají následující návrhy řešení.

4.1 Propagace

Analýzou bylo zjištěno, že propagace firmy Kománek spočívá pouze v ústní reklamě zákazníků. Díky zlepšení propagace se o firmě dozví více zákazníků, budou si moci vyhledat a zjistit potřebné informace. Propagace zákazníkům bude také připomínat službu firmy a firmu samotnou. Tyto faktory by poté měly mít vliv na zvýšení poptávky. Proto jsou navržena následující opatření.

4.1.1 Úprava webových stránek

Webové stránky jsou v dnešní době velmi důležitý nástroj komunikačního mixu firmy. Zákazníkům slouží pro hledání a získávání informací a současně jsou také velmi vhodný prostředek k propagaci firmy.

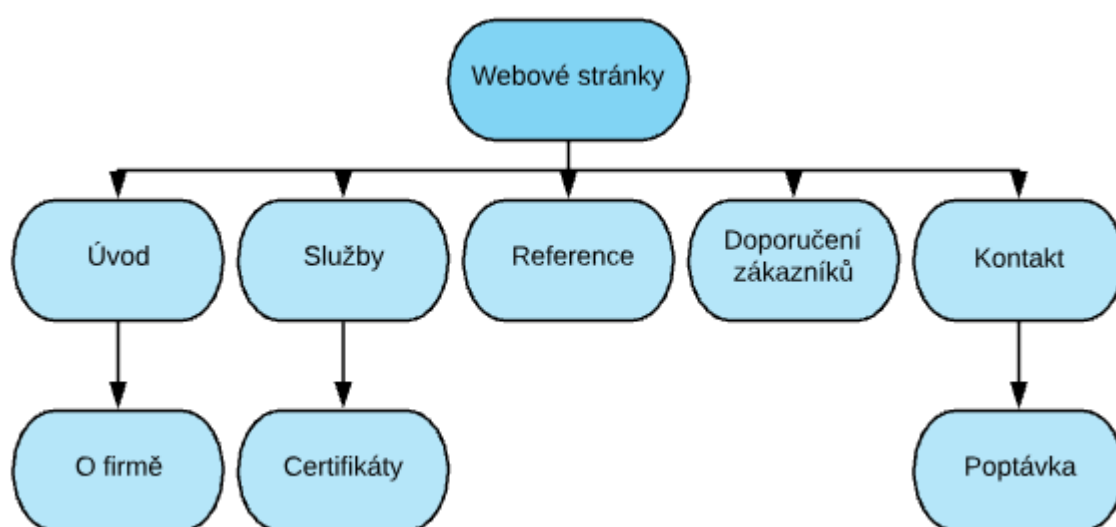
Z analýzy marketingového mixu vyplynulo, že firma již webové stránky má, jsou však staré a nejsou aktualizované ani se o ně nikdo nestará. Většina záložek dokonce ani nefunguje a nezobrazují, čím se podnik zabývá. Stránky budí dojem nefunkčnosti a staré společnosti.

Proto je doporučeno celkové upravení webových stránek z hlediska vzhledu a uvedených informací.

Webové stránky by měly být graficky hezčí, přehlednější a více uživatelsky přátelské. Navrhuji tedy následující strukturu stránek:

- 1. Úvod** – tato záložka bude úvodní stránka, která se zobrazí při otevření webu www.pavelkomanek.cz. Bude obsahovat: horní lištu, která bude na všech záložkách stejná, pod ní bude fotka pana Kománka s výrokem: „Za kvalitou odvedené práce si stojím. Svoji práci dělám už 26 let. Jsem zastáncem poctivého jednání, které budu mít i s Vámi.“
Níže budou následovat základní informace o firmě, jako je adresa, telefon, email, datum založení firmy. Spodní lišta bude taktéž na všech záložkách stejná.
- 2. Služby** – zde budou uvedeny všechny služby, které firma Kománek poskytuje. Budou zdůrazněny silné stránky firmy - kvalitní služba, dlouholeté znalosti a zkušenosti – tradice firmy 24 let. Níže budou také fotky certifikátů, které firma získala.

3. **Reference** – v této záložce budou fotografie hotových realizací, se kterými už firma zákazníkům pomohla.
4. **Doporučení zákazníků** - tato záložka bude obsahovat slovní hodnocení, které o firmě říkají zákazníci.
5. **Kontakt** - tady budou uvedeny kontaktní údaje – adresa, telefon, email. Dále také IČO a DIČ, údaje o zápisu firmy do obchodního rejstříku. Bude zde fotografie pana Kománka, informace: Pavel Kománek, jednatel. S čím Vám můžu pomoci? Dále bude na stránce také jednoduchý formulář s možností poptat služby firmy.



Obrázek 32: Nová struktura webu (Zdroj: vlastní zpracování)

Na úpravu webu doporučuji firmě Kománek firmu Jan Fuček z Hodonína. Za služby si firma fakturuje sazbu 500 Kč/hod. V následující tabulce jsou uvedeny odhady počtu hodin a náklady na úpravu webových stránek.

Tabulka 13: Náklady na úpravu webových stránek (Zdroj: vlastní zpracování)

Postup úpravy webu	Počet hodin	Cena
Úvodní konzultace	2	1 000 Kč
Návrh architektury webu	2	1 000 Kč
Návrh grafického designu	15	7 500 Kč
Programování webu	25	12 500 Kč
Kontrola a uvedení do provozu	1	500 Kč
Celkem	45	22 500 Kč

Firma Jan Fuček vytvářela také současný web. Tato firma se specializuje na webové stránky a zná moderní technologie. Zmiňované úpravy budou pro firmu představovat náklady okolo **22 500 Kč**.

Každého půl roku je plánována údržba a správa webu. Na jednu údržbu je vyhrazen rozpočet ve výši 2 500 Kč. Náklady na údržbu budou pro následující dva roky činit **10 000 Kč**.

4.1.2 Sociální sítě

Jelikož firma zatím nemá založený profil na žádné sociální síti, tak byl jako první krok zvolen Facebook. Nejprve bude potřeba založit stránku a vyplnit tam potřebné informace o firmě, službě, otevírací době a kontakty. Poté bude potřeba pozvat zákazníky, kterým firma poskytla službu, aby se stali fanoušky stránky. Grafika úvodní fotky a loga bude stejná jako na webových stránkách, které vytvoří firma Jan Fuček. Je navržen název Facebookové stránky: Kománek – vodo, topo, plyn.

Tuto stránku vytvoří dcera majitelů firmy Kománek - Anna Kománková. Ta je placena hodinovou mzdou. S úkony tedy budou spojeny mzdové náklady 100 Kč za 1 hodinu práce.

Tabulka 14: Náklady na Facebook (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Počet hodin	Cena
Založení profilu firmy Kománek. Přidání profilové a úvodní fotky	0,5	50 Kč
Vyplnění informací o firmě, službě, kontakty, místo, otevírací doba	1,5	150 Kč
Výběr fotek a vytvoření galerie hotových realizací	3	300 Kč
Pozvání zákazníků, aby se stali fanoušky stránky Kománek – vodo, topo, plyn	3	300 Kč
Celkem	8	800 Kč

Po vytvoření profilu bude důležitá také jeho správa. Za správu facebookového profilu bude zodpovědná Anna Kománková. Bude se věnovat údržbě a aktualizaci profilu, bude přidávat příspěvky a také bude odpovídat na dotazy zákazníků. Může také zvát nové

zákazníky, aby se stali fanoušky a přidávat další fotky z hotových zakázek. Předpokládaná doba věnovaná správě jsou 3 hodiny týdně. Při mzdové sazbě 100 Kč/hod jsou roční mzdové náklady související se správou Facebooku **15 600 Kč**.

Tabulka 15: Propagační strategie (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnosti	Náklady
Úprava webových stránek	22 500 Kč
Údržba webu	10 000 Kč
Založení profilu na Facebooku	800 Kč
Správa Facebooku	31 200 Kč
Celkem	64 500 Kč

Propagační strategie bude pro firmu představovat náklady ve výši 64 500 Kč na následující 2 roky.

4.2 Cena

Nastavení a určení přijatelné cenové hladiny bylo zahrnuto do marketingového průzkumu, který byl provedený mezi respondenty, kteří odpovídají charakteristikám cílové skupiny.

Z testu cenové citlivosti v rámci marketingového průzkumu bylo zjištěno, že **ideální hodinová sazba** služeb je 283 Kč/hod. Dále bylo zjištěno, že **neutrální sazba**, která je pro stejný počet lidí levná a drahá, je 270 Kč/hod. **Přijatelné cenové pásmo** se pohybuje v rozmezí 220 Kč/hod až 300 Kč/hod. V tomto pásmu se může pohybovat hodinová sazba za instalatérské služby.

Současná situace je taková, že firma si účtuje 250 Kč za 1 hodinu instalatérských služeb. Firma cenu fakturuje podle toho, kolik času strávil pan Kománek montáží zakázky. Ve fakturaci nejsou v žádné další položce zahrnuty náklady na dopravu, administrativní náklady a opotřebení nástrojů a auta. Dále je situace firmy taková, že poptávka po službách firmy je větší než nabídka.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem je firmě Kománek doporučeno zvýšit hodinovou sazbu instalatérských služeb na 300 Kč/hod. Pan Kománek momentálně pracuje 40 hod/týden. Takže toto zdražení přinese firmě **zvýšení výnosů o 104 000 Kč za rok.**

Dále se také navrhuje přidat do fakturace položku administrativní a ostatní náklady. Tímto krokem budou pokryty náklady na práci paní Kománkové, která zabezpečuje fakturaci, účetnictví a všechnu související administrativní práci. Tato sazba je doporučena stanovit hodinově na úrovni 170 Kč. Sazba bude zahrnovat také náklady na provoz účetního programu. Navrhuje se, aby byla tato položka fakturována zákazníkům dle doby strávené fakturací, účetnictvím a administrativní prací související se zakázkou. Paní Kománková strávila v roce 2018 uvedenými činnostmi 956 hodin. Při stejném počtu hodin přinese tato položka **zvýšení výnosů o 162 520 Kč za rok.**

Přidání další položky, která bude krýt náklady s dopravou a opotřebením náradí, do fakturace se nedoporučuje. Tyto náklady budou i nadále hrazeny z hodinové sazby instalatérských služeb.

Tabulka 16: Cenová strategie (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnosti	Zvýšení výnosů za 2 roky
Zdražení instalatérských služeb	208 000 Kč
Administrativní a ostatní náklady	325 040 Kč
Celkem	533 040 Kč

Cenová strategie přinese firmě zvýšení výnosů ve výši 533 040 Kč za 2 roky.

4.3 Distribuce

V rámci této strategie jsou firmě navržena opatření: nalezení spolupracovníka – instalatéra a systém na správu zákazníků. Distribuční strategie reaguje na primární cíl firmy, což je zdraví pana Kománka. Dále je navržena strategie na požadavek firmy – vyřešit nepořádek v zakázkách a problém s plánováním práce.

4.3.1 Nový spolupracovník - instalatér

Nalezení spolupracovníka na pozici instalatéra je další návrh pro firmu Kománek, který navazuje na skupinu návrhů, které se týkaly propagace. Strategií propagace je zvýšení poptávky a tím, že firma bude spolupracovat s dalším instalatérem, využije tuto zvýšenou poptávku zvýšením své nabídky.

Už v současné době má firma poptávku po službách vyšší než nabídku a pan Kománek má práci nachystanou na zhruba půl roku. Díky spolupráci s dalším instalatérem se sníží doba, kterou zákazníci čekají na realizaci, zvýší se obrát a současně i zisk, protože firma bude zpracovávat větší množství zakázek. Takže pan Kománek si bude moct snížit pracovní dobu a ulevit tak svému zdraví, čímž se bude dosahovat primární cíl firmy.

Aby byl nalezen tento instalatér, tak bude potřeba vykonat následující činnosti a firma Kománek bude mít náklady ve výši **15 870 Kč**.

Tabulka 17: Zaměstnání dalšího pracovníka (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnosti	Počet hodin	Cena
Vytvoření inzerátu	1	170 Kč
Prezentace inzerátu na webu Práce.cz (30 dní)		3 500 Kč
Prodloužení doby prezentace o 30 dnů		2 000 Kč
Čtení životopisů a výběr kandidátů na pohovor	32	5 440 Kč
Komunikace s kandidáty a výběrové řízení	28	4 760 Kč
Celkem	61	15 870 Kč

Firma Kománek plánuje, že nalezne spolupracovníka na volné noze, který bude mít ještě i další své zakázky. Plánuje spolupráci 20 hodin za týden. Firma je ochotná platit spolupracovníkovi první půl rok 230 Kč/hod a po půl roce zvýšit sazbu na 250 Kč/hod.

Náklady na spolupracovníka budou v prvním roce 249 600 Kč (první půl rok 119 600 Kč, druhý půl rok 130 000 Kč) 530 430 Kč a v druhém roce 260 000 Kč. **Celkové náklady související se spolupracovníkem budou tedy 509 600 Kč za dva roky.**

Firma bude práci odvedenou spolupracovníkem na zakázkách zákazníkům fakturovat v sazbě 300 Kč/hod. Firma tedy bude mít výnosy ve výši **624 000 Kč** za dva roky. Zákazníkům budou fakturovány také administrativní náklady dle cenové strategie. Je odhadována časová náročnost 478 hodin za rok. Celkem bude tedy vyfakturováno **162 520 Kč** za dva roky. **Celkové výnosy budou tedy 786 520 Kč.**

Distribuční strategie přinese do firmy výnosy 786 520 Kč a související náklady jsou ve výši 509 600 Kč. Balance distribuční strategie je tedy 276 920 Kč.

4.3.2 Systém na správu zakázek

Pro zabezpečení správy zakázek byl nalezen informační systém WorkWatch. WorkWatch je určen pro firmy a zabezpečuje především ucelený přehled o práci a nákladech. Umožňuje evidenci zakázek, práce a sledování nákladů. Na zakázce se může podílet více pracovníků. Přístup přes webové rozhraní umožňuje vkládání zakázek, nákladů i odpracovaných hodin všem pracovníkům nezávisle a z libovolných míst. Systém rovněž nabízí možnost přidělení rozdílných přístupových práv, víceúrovňový přístup k firemním informacím. Smyslem systému WorkWatch je úspora času nutného k evidenci pracovních procesů a výrobních nákladů na jednotlivých zakázkách (WorkWatch, 2019).

Základní vlastnosti (WorkWatch, 2019):

- evidence práce a zakázek,
- on-line přístup přes webové rozhraní,
- možnost spolupráce více pracovníků na zakázce,
- kompletní přehled všech nákladů na zakázku,
- přehledy vykázané práce a pracovní výkazy,
- snadné sledování nákladů a efektivity práce,
- filtrování a vyhledávání zakázek,

- víceúrovňová přístupová práva (admin, manažer, pracovník),
- upozorňování na termíny.

Pro firmu Kománek bude tedy tento systém mít přínosy, mezi které patří přehled v zakázkách a zákaznících, evidence nákladů souvisejících se zakázkou a plánování práce. Díky evidenci mzdových nákladů na jednotlivé zakázky bude poté také jednodušší fakturace, protože ze systému WorkWatch budou převzaty počty hodin montáže a administrativní práce. Další přínos systému nastane také v případě zaměstnání dalšího pracovníka. Protože systém WorkWatch obsahuje také přehled o odvedené práci, zakázkách a počtu hodin. Takže usnadní kontrolu a výpočet mzdy.

Systém je možné pořídit v bezplatné verzi, která má však omezení v maximálně 2 pracovnících a nejvýše 10 zakázkách měsíčně. Tato verze je dobrá na vyzkoušení a zjištění vhodnosti a užitečnosti. Nicméně pro plné využívání není dostačující, z důvodů plánu mít třetího pracovníka. Také počet zakázek je každý měsíc vyšší než 10 (WorkWatch, 2019).

Standardní verze byla vyhodnocená jako vhodná pro firmu Kománek a je doporučeno její pořízení. Tuto verzi je možno pořídit buď za běžnou cenu 250 Kč/měsíc nebo za cenu, která platí pro roční předplatné, 181,50 Kč za měsíc (WorkWatch, 2019). Firmě Kománek je tedy navrženo následující testování a zavádění systému WorkWatch, které je naplánováno v Tabulce 18.

Tabulka 18: Zavádění a náklady WorkWatch (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Měsíc	Činnosti	Náklady
2019	7	Testování FREE verze WorkWatch	0 Kč
	8	Zkoušení verze Standard	250 Kč
	9	Zkoušení verze Standard + vyhodnocení	250 Kč
	10	Zakoupení licence Standard na rok	2 178 Kč
	12	Kontrola používání systému + hodnocení přínosů	
2020	9	Zakoupení licence Standard na rok	2 178 Kč
	12	Kontrola používání systému + hodnocení přínosů	
Celkem			4 856 Kč

V následujících 2 letech bude mít firma se systémem náklady ve výši 4 856 Kč.

S návrhy v rámci distribuční strategie se váží následující náklady a výnosy. Předpokládá se také současné zvýšení tržeb v důsledku činnosti spolupracovníka.

Tabulka 19: Distribuční strategie (Zdroj: vlastní zpracování)

Položky	Náklady
Výběr a navázání spolupráce s instalátérem	15 870 Kč
Faktury instalatéra	509 600 Kč
Systém WorkWatch	4 856 Kč
Celkem	530 326 Kč
Položky	Výnosy
Zvýšení tržeb	786 520 Kč
Výnosy – náklady	256 194 Kč

Distribuční strategie bude pro firmu představovat výnosy ve výši 256 194 Kč v následujících 2 letech.

4.4 Produkt

Jako produktová strategie je firmě Kománek navrženo rozšíření portfolia poskytovaných služeb o revize plynových kotlů. Montáže plynových kotlů má již firma v nabídce, takže plynové kotle zná a umí je namontovat. Současně také zákazníci, kterým plynové kotle namontuje, tak potřebují také revize plynových kotlů.

4.4.1 Revize plynových kotlů

Revize znamená v podstatě kontrolu kotle, která se musí provádět jednou za 3 roky – toto nařízení se vztahuje na právnické a fyzické osoby - podnikatele. Na plynových zařízeních, která jsou v osobním užívání občanů, není zákonná povinnost provádět revize a kontroly. Výrobci kotlů nicméně doporučují provádět každoročně servisní prohlídku kotle, která spočívá zejména v jeho seřízení a vyčištění. Při revizi zjistí odborný technik těsnost rozvodů plynu a připojených zařízení. Každoroční údržba a servis kotle také snižuje jeho spotřebu a je nápomocná k dlouhé životnosti zařízení. U nových kotlů je její provedení navíc podmínkou k záruce (Thermona, 2019).

K vykonávání revize plynových kotlů je potřeba absolvovat školení a úspěšně vykonat závěrečnou zkoušku.

U strojírenského zkušebního ústavu lze absolvovat školení s názvem **Revizní technik v oboru plynových zařízení**. Kurz je dvoudenní, jeho cena je 3 600 Kč bez DPH a obsahuje (SZU, 2019):

- obecnou legislativu,
- domovní plynovody na plynná paliva, kromě propanu, butanu a jejich směsí,
- průmyslové plynovody na plynná paliva, kromě propanu, butanu a jejich směsí,
- spotřebiče s výkonem pod 50 kW na plynná paliva,
- kotle s výkonem 50 kW a více na plynná paliva.

Zkoušky revizních techniků se skládají z písemného testu a z ústní zkoušky. Zkoušky lze skládat pouze u Technické inspekce České republiky (TIČR). Cena zkoušky je 6 600 Kč. Platnost zkoušky je 5 let a poté je zkoušku opakovat, aby byla stále platná (Elektrotechnický svaz, 2019).

Po této činnosti je poptávka a také je méně fyzicky náročná, bude tedy mít pozitivní vliv na zdraví pana Kománka.

Tabulka 20: Distribuční strategie (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnosti	Cena
Školení	4 356 Kč
Zkouška u TIČR	6 600 Kč
Celkem	10 956 Kč

Celkové náklady produktové strategie budou tedy 10 956 Kč. Přínosem této strategie je rozšíření portfolia služeb. Strategie také bere ohled na zdraví pana Kománka, čímž se podílí na plnění cíle firmy.

4.5 Shrnutí návrhů marketingové strategie

I když nebyl stanovený maximální finanční rozpočet, tak byly voleny řešení, které nejsou příliš finančně náročné, jelikož se jedná o malou rodinnou firmu. Marketingová strategie je vytvořena na 2 roky dopředu. V následující tabulce jsou shrnuty doporučení.

Tabulka 21: Návrhy (Zdroj: vlastní zpracování)

Návrhy marketingové strategie		
Propagace	Web	Úprava webových stránek
	Sociální síť	Tvorba a správa sociálních sítí
Cena	Zdražení	Zvýšení hodinové sazby na 300 Kč/hod
	Další položka fakturace	Fakturace administrativní práce související se zakázkou
Distribuce	Spolupracovník	Spolupráce s dalším instalátérem
	Správa zakázek	Systém na správu zakázek - WorkWatch
Produkt	Revizní technik	Školení a zkouška - Revizní technik plynových zařízení

S marketingovou strategií souvisí následující náklady a výnosy.

Tabulka 22: Výnosy marketingové strategie (Zdroj: vlastní zpracování)

Návrhy marketingové strategie		Výnosy
Cena	Zdražení	208 000 Kč
	Další položka fakturace	325 040 Kč
Distribuce	Tržby v souvislosti se spolupracovníkem	786 520 Kč
VÝNOSY CELKEM		1 319 560 Kč

Tabulka 23: Náklady marketingové strategie (Zdroj: vlastní zpracování)

Návrhy marketingové strategie		Náklady
Propagace	Web	32 500 Kč
	Sociální síť	32 000 Kč
Distribuce	Faktury spolupracovníka	509 600 Kč
	Správa zakázek - WorkWatch	4 856 Kč
Produkt	Nová služba - Revizní technik	10 956 Kč
NÁKLADY CELKEM		589 912 Kč

Výsledná bilance navržené marketingové strategie je +729 648 Kč za 2 roky.

4.6 Časový harmonogram

V tabulce na další straně je časový harmonogram přípravy a implementace jednotlivých návrhů, doba jejich trvání a kontrola realizace. Start realizace marketingové strategie je určen na datum 1. 7. 2019, všechny návrhy budou zrealizovány v roce 2019 a budou dále trvat v letech 2020 a 2021. Strategie je navržena na dva roky s trváním od 1. 7. 2019 do 30. 6. 2021.

Nejsvětlejší část značí fázi přípravy, světle modrá představuje implementaci, tedy zavedení strategie. Modré části jsou období, ve kterých bude strategie probíhat. Nejtmavší části označují období, ve kterých budou jednotlivé návrhy zkontrolovány, vyhodnoceny a podle potřeby upraveny. Barevný význam je přehledně shrnut v následující tabulce.

Tabulka 24: Označení období (Zdroj: vlastní zpracování)

Přípravná fáze
Implementace
Doba trvání
Kontrola

Tabulka 25: Harmonogram (Zdroj: vlastní zpracování)

Časový harmonogram																											
Strategie	Návrh	Fáze	2019							2020												2021					
			7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
Propagace	Web	Úprava																									
	Sociální síť	Tvorba																									
		Správa																									
Cena	Zdražení																										
	Fakturování administrativní práce																										
Distribuce	Spolupracovník	Inzerát																									
		Výběrové řízení																									
		Podpis smlouvy																									
	Správa zakázek	Testování FREE verze																									
		Zkoušení v. Standard																									
Produkt		Zakoupení licence																									
		Používání systému																									
	Revizní technik																										

4.7 Analýza rizik

V této podkapitole jsou zjištěna a analyzována možná rizika navržené marketingové strategie. Dále jsou navržena řešení na jejich snížení nebo eliminaci.

4.7.1 Identifikace rizik

Nejdříve jsou tedy identifikována rizika marketingové strategie. Následující tabulka obsahuje označení rizika, jeho popis a scénář. Celkem bylo identifikováno 5 rizik.

Tabulka 25: Identifikace rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Popis	Scénář
R1	Nespokojenost firmy se vzhledem webu	Po dokončení webu a předání firmě nebude firma Kománek spokojená s jeho vzhledem a koncepcí. Zvýší se časová náročnost a cena úpravy.
R2	Malá návštěvnost webu a sociálních sítí	Na webu a sociálních sítích bude malá návštěvnost zákazníků.
R3	Úbytek zákazníků v důsledku zvýšení ceny	V důsledku zvýšení ceny nastane úbytek zákazníků a sníží se poptávka.
R4	Nedostatek vhodných kandidátů na nového instalatéra	Při hledání spolupracovníka bude nedostatek vhodných kandidátů a hledání bude obtížné.
R5	Nezájem o služby revizního technika	Po dokončení kurzu a absolvování zkoušky nebude zájem zákazníků o služby revizního technika.

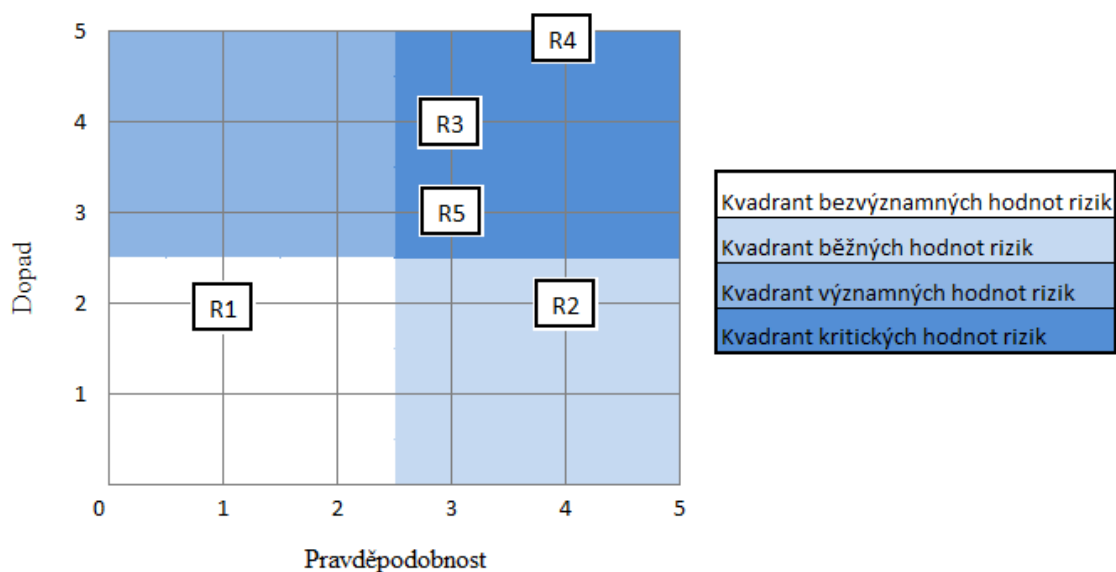
4.7.2 Hodnocení rizik

V následující tabulce jsou podle metody FMEA vyhodnoceny pravděpodobnosti uskutečnění rizika a dopady jednotlivých rizik. Z toho je vypočítána hodnota RPN (Risk Priority Number), tato hodnota bude poté snížena navrženými opatřeními, tím vznikne nová hodnota RPN. Pravděpodobnost a dopad jsou hodnoceny na škále 1 – 5, kde 1 je nejmenší dopad a pravděpodobnost. Číslo 5 představuje největší dopad a pravděpodobnost.

Tabulka 26: Hodnocení rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Popis	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1	Nespokojenost firmy se vzhledem webu	1	2	2
R2	Malá návštěvnost webu a sociálních sítí	4	2	8
R3	Úbytek zákazníků v důsledku zvýšení ceny	3	4	12
R4	Nedostatek vhodných kandidátů na nového instalatéra	4	5	20
R5	Nezájem o služby revizního technika	3	3	9

Údaje tabulky jsou znázorněny v mapě rizik na obrázku níže. Je viditelné, že riziko R1 se nachází v kvadrantu bezvýznamných hodnot. Riziko R2 leží v kvadrantu běžných hodnot. V kvadrantu kritických hodnot rizik leží rizika R2, R4 a R5. Těmto rizikům je potřeba věnovat nejvyšší pozornost.



Obrázek 33: Mapa rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

4.7.3 Snížení rizik

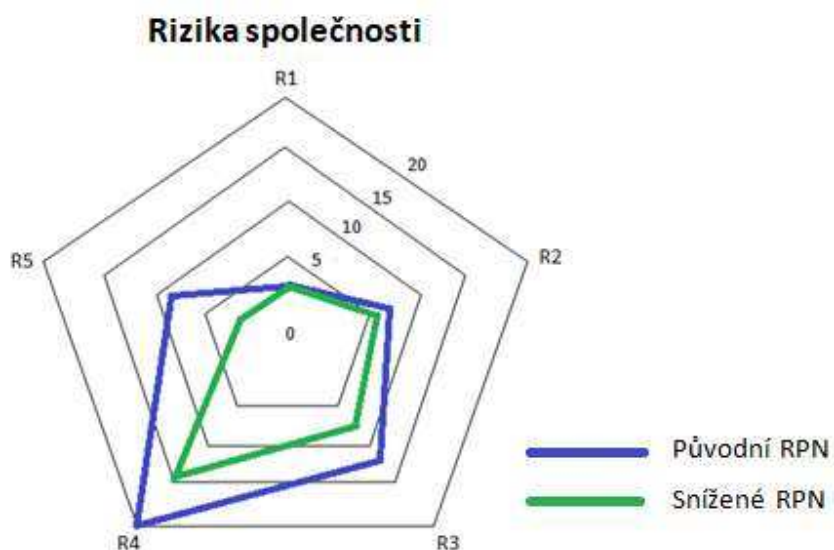
V následující tabulce jsou k rizikům navržena opatření k jejich zmírnění případně eliminaci. Hodnocení dopadu rizika je použito z tabulky hodnocení rizik. Hodnota

pravděpodobnosti uskutečnění rizika je ohodnocena znovu a bere v úvahu situaci při využitém opatření. Z původního dopadu a nové pravděpodobnosti jsou vypočítány nové hodnoty RPN.

Tabulka 27: Snížení rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Popis	Snížení	Pravdě- podobnost	Dopad	RPN
R1	Nespokojenost firmy se vzhledem webu	Průběžné konzultování výsledků	1	2	2
R2	Malá návštěvnost webu a sociálních sítí	Propagační kampaň	3	2	6
R3	Úbytek zákazníků	Propagace firmy prostřednictvím reklam na Google a Seznamu.	2	4	8
R4	Nedostatek vhodných kandidátů na instalátéra	Zajištění benefitů a prémie	3	5	15
R5	Nezájem o služby revizního technika	Informování zákazníků o této službě při montáži zařízení, na webu a na sociálních sítích.	1	3	3

Pro znázornění snížení rizik společnosti slouží následující graf rizik.



Obrázek 34: Graf rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

4.8 Ekonomické zhodnocení

Opatření v rámci marketingové strategie byla navržena s cílem snížení dopadu pracovní zátěže na pana Kománka a současně je brán v potaz obrat.

Výchozí data pro ekonomické zhodnocení jsou obraty firmy po jednotlivých měsících za roky 2015, 2016, 2017 a 2018. Data byla poskytnuta firmou pro účely této práce.

V letech 2015, 2016 a 2017 měl obrat rostoucí tendenci. V období 2015 až 2017 měl pan Kománek spolupracovníka – svého syna Samuela. Ten se však na konci roku 2017 odstěhoval do Prahy. Takže od ledna 2018 pracoval pan Kománek sám a navíc ještě onemocněl se zády, což ho omezovalo ve výkonu práce. V důsledku těchto událostí obrat klesnul, jak je vidět také v tabulce níže.

Tabulka 28: Obraty firmy (Zdroj: vlastní zpracování)

2015	Obrat	2016	Obrat	2017	Obrat	2018	Obrat
1	63 114 Kč	1	38 054 Kč	1	106 320 Kč	1	25 213 Kč
2	43 402 Kč	2	45 008 Kč	2	124 104 Kč	2	25 818 Kč
3	61 620 Kč	3	181 112 Kč	3	113 163 Kč	3	39 447 Kč
4	76 006 Kč	4	143 297 Kč	4	216 401 Kč	4	215 307 Kč
5	271 252 Kč	5	183 986 Kč	5	131 248 Kč	5	174 158 Kč
6	85 676 Kč	6	136 015 Kč	6	159 903 Kč	6	167 501 Kč
7	233 792 Kč	7	274 514 Kč	7	270 034 Kč	7	237 419 Kč
8	188 387 Kč	8	95 950 Kč	8	253 149 Kč	8	31 637 Kč
9	140 835 Kč	9	190 747 Kč	9	292 060 Kč	9	203 030 Kč
10	265 521 Kč	10	617 071 Kč	10	532 602 Kč	10	363 382 Kč
11	537 897 Kč	11	497 313 Kč	11	415 993 Kč	11	77 639 Kč
12	271 511 Kč	12	149 150 Kč	12	150 515 Kč	12	248 004 Kč
Celkem 2 239 013 Kč		Celkem 2 552 217 Kč		Celkem 2 765 492 Kč		Celkem 1 808 555 Kč	

V rámci ekonomického zhodnocení je navržená marketingová strategie hodnocená tak, že má pozitivní vliv na obrat firmy. Výchozí data jsou obraty za jednotlivé měsíce uvedené v tabulce výše.

Data byla nejprve očištěna od kalendářních variací, dále byla očištěna od sezónnosti a byly odhadnuty budoucí hodnoty obrátů. Odhady jsou zaokrouhleny na celé koruny a jsou vypočítány na dobu trvání marketingové strategie.

Tabulka 30: Odhadované hodnoty obratu (Zdroj: vlastní zpracování)

Období	Reálná varianta
2019 - 07	282 200 Kč
2019 - 08	160 184 Kč
2019 - 09	234 931 Kč
2019 - 10	491 804 Kč
2019 - 11	448 615 Kč
2019 - 12	227 674 Kč
2020 - 01	68 187 Kč
2020 - 02	76 098 Kč
2020 - 03	116 122 Kč
2020 - 04	191 943 Kč
2020 - 05	224 004 Kč
2020 - 06	162 846 Kč
2020 - 07	295 044 Kč
2020 - 08	167 447 Kč
2020 - 09	245 544 Kč
2020 - 10	513 937 Kč
2020 - 11	468 729 Kč
2020 - 12	237 844 Kč
2021 - 01	71 221 Kč
2021 - 02	79 473 Kč
2021 - 03	121 252 Kč
2021 - 04	200 391 Kč
2021 - 05	233 827 Kč
2021 - 06	169 962 Kč
Celkem	5 489 278 Kč

Je předpokládáno, že marketingová strategie bude mít pozitivní vliv na dosažení budoucího obratu. Byly odhadnuty hodnoty budoucích obrátů a je usuzováno, že za dobu dvou let – tedy po dobu trvání marketingové strategie – dosáhne firma obratu ve výši **5 489 278 Kč**.

V těchto obrazech jsou již zahrnuty zvýšené tržby novým spolupracovníkem, protože predikce byla konstruována z dat, ve kterých figuroval syn pana Kománka jako spolupracovník, je však třeba zahrnout ještě zvýšení tržeb způsobené ostatními faktory.

Tabulka 29: Tržby (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Výnos za dva roky
Zvýšení ceny	208 000 Kč
Další položka fakturace - administrativa	325 040 Kč
Výnosy ze spolupráce s instalátérem – hodinová sazba firmy	114 400 Kč
Výnosy ze spolupráce – administrativní práce	162 520 Kč
Celkem	809 960 Kč

Realizací marketingové strategie je potenciál dosáhnout obrátu firmy celkem 6 299 238 Kč za dva roky.

Závěr

Tvorba této práce na téma *Marketingová strategie* podniku vycházela z teoretických poznatků, které souvisí s daným tématem, konkrétně byly zkoumány obecné a oborové vlivy na podnik. A poté marketingový mix 4P.

V druhé části práce byla analyzována firma Kománek, byly provedeny analýzy makro prostředí pomocí PESTE analýzy, analýza mikroprostředí s využitím Porterova modelu pěti sil. Firma Kománek byla popsána pomocí marketingového mixu 4P. Byl proveden marketingový průzkum, který je vyhodnocen. Poznatky byly následně shrnuty ve SWOT analýze.

Návrhy pro firmu vycházely ze SWOT analýzy s tím, že byly koncipovány tak, aby strategií bylo dosaženo cíle firmy, kterým je zdravotní stav pana Kománka a snaha zmírnit náročnost práce, která má negativní důsledky.

Návrhy jsou koncipovány ve struktuře marketingového mixu 4P. Je tedy vytvořena produktová, cenová, distribuční a propagační strategie. **Propagační strategie** navrhuje úpravu webu a tvorbu sociálních sítí. Touto strategií bude podporována komunikace se zákazníky a především také poptávka. Dále navazuje **cenová strategie**, ve které je doporučeno zvýšení ceny a fakturování administrativní a účetní práce, což přinese firmě zvýšení výnosů. Pravděpodobně s tím bude souviset i mírné snížení poptávky, firma však má v současné době převis poptávky nad nabídkou a také propagační strategie bude stimulovat poptávku, takže by úbytek zákazníků neměl firmu ohrozit. V rámci **distribuční strategie** je firmě navrženo nalezení spolupracovníka. Tento krok je možný díky velké poptávce, což je silná stránka firmy, a současně to sníží zátěž pana Kománka, čímž se strategie podílí na splnění cíle firmy. Dále je také navržen nákup systému na správu zakázek, čímž se bude zlepšovat slabá stránka firmy – problém s plánováním práce. Následuje produktová strategie, která doporučuje školení a zkoušku Revizního technika plynových kotlů, čímž bude rozšířeno portfolio služeb. Tato služba je také méně fyzicky náročná, takže i tato strategie se podílí na plnění cíle firmy. V rámci jednotlivých strategií byly odhadnuty také související výnosy a náklady.

Dále byl v rámci návrhu popsán časový harmonogram implementace a realizace jednotlivých strategií a analýza rizik. Následně byla provedena analýza, prostřednictvím které byly odhadnuty hodnoty obrátů na dobu dvou let dopředu. Usuzuje se, že vypracované strategie a návrhy na změnu povedou ke kladnému vývoji obrátu a k dosažení obrátu 6 299 238 Kč celkem za dva roky.

Seznam použité literatury

AHLSTROM, David a BRUTON, Gary D., 2009. International Management: Strategy and Culture in the Emerging World. Boston: Cengage Learning. 528 s. ISBN 978-0-324-40631-3.

BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. Brno: Masarykova univerzita, 1997. ISBN 80-210-1461-X.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera. ISBN 80-7226-811-2.

HADRABA, Jaroslav. Marketing: produktový mix – tvorba inovací produktů. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. Vysokoškolské učebnice. ISBN 80-86473-89-9.

HAGUE, Paul N. Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů. Praha: Computer Press, 2003. Praxe manažera. ISBN 80-7226-917-8.

HORŇÁK, Pavel. Reklama: teoreticko-historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie. Zlín: VeRBuM, c2010. ISBN 978-80-904273-3-4.

HORŇÁK, Pavel. Kreativita v reklamě. Zlín: VeRBuM, 2014. ISBN 978-80-87500-49-1.

HORNÝ, Stanislav. Praktická učebnice tvorby firemního stylu. Průhonice: Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-906594-3-8.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2. KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KARLÍČEK, Miroslav a kolektiv, 2013. Základy marketingu. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOMÁNEK, Pavel, 2019. Rozhovor. Vlivy působící na firmu. Lipov. 14. 4. 2019.

KOMÁNKOVÁ, Magdaléna, 2019. Rozhovor ohledně diplomové práce – činnosti firmy, dotace z Ministerstva životního prostředí apod. Lipov. 30. 3. 2019.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Fernando TRÍAS DE BES MINGOT. Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0921-X.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-2473527-6.

LHOTSKÝ, Jan. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.

MCGUIGAN, R. James et al., 2010. Managerial Economics: Applications, Strategy and Tactics. Boston: Cengage Learning. 768 s. ISBN 978-1-4390-7923-2.

MCIVOR, Ronan, 2005. The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management. New York: Cambridge University Press. 338 s. ISBN 978-0-521-84411-6.

NARAYANASAMY, N., 2009. Participatory Rural Appraisal: Principles, Methods and Application. New Delhi: Sage Publications. 363 s. ISBN 978-81-7829-885-6.

OGILVY, David. Ogilvy o reklamě. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-154-6.

PRIDE, William a FERRELL, O. C., 2004. Marketing. Boston: Cengage Learning. 736 s. ISBN 978-06-184-7446-2.

RAO, K. Rama Mohana, 2004. Services Marketing. New Delhi: Pearson Education India. 372 s. ISBN 978-81-317-0497-4.

SHANKER, R. Services Marketing. New Delhi: Excel Books India, 2002. 656 p. ISBN 978-81-744-6267-1.

STAŇKOVÁ, P a kol. Marketing obchodu a služeb. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 156 s. ISBN 978-80-7318-927-3.

TELLIS, Gerard J. Reklama a podpora prodeje. Praha: Grada, 2000. Profesionál. ISBN 80-7169-997-7.

URBÁNEK, Tomáš. Marketing. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium. ISBN 978-80-87197-17-2.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VAŠTÍKOVÁ, M. a JANEČKOVÁ, L. Marketing služeb. Praha: Grada, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Reklama: jak dělat reklamu. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Marketing. ISBN 978-80-247-3492-7.

WILLIAMS, Teresa a GREEN, Adrian, 1997. The Business Approach to Training. Aldershot: Gower Publishing. 201 s. ISBN 978-05-660-7656-5.

Elektronické zdroje

BELKO, Dušan, 2004. Marketingový výzkum v kostce. In: Marketingové noviny [online]. 2004-09-20 [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_2363/.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019a. Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji. In: Krajská správa ČSÚ v Brně [online]. 2019 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-hruba-mesicni-mzda-v-jihomoravskem-kraji>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019b. Inflace - druhy, definice, tabulky. In: Český statistický úřad [online]. 2019 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019c. Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji. In: Krajská správa ČSÚ v Brně [online]. 2019 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/podil-nezamestnanych>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019d. Vybrané ukazatele za okres Hodonín. In: Český statistický úřad [online]. 2019 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11280/26041822/CR_CZ0645.pdf/7afbaab7-d446-4018-abeb-e9c1262f1498?version=1.79.

DEŠŤOVKA, 2019. Dešťovka ...ani kapku nazmar!. In: Dotace Dešťovka [online]. [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.dotacedestovka.cz/>.

ELEKTROTECHNICKÝ SVAZ ČESKÝ: Zkoušky revizních techniků před zkušební komisí TIČR [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: http://www.elektrosvaz.cz/kurzy-reviznich-techniku/zkousky-rt-_ticr_.

HUNT, Julie, 2012. The Irrelevance of Porter's Five Forces for the B2B Software Industry. In: Julie Hunt Consulting Blog [online]. 2012-12-18 [cit. 2019-01-02]. Obrázek ve formátu JPG. Dostupné z: <http://jhcblog.juliehuntconsulting.com/2012/12/the-irrelevance-of-porters-five-forcesfor-the-b2b-software-industry.html>.

MAPY.CZ. In: Mapy.cz [online]. Praha: Seznam.cz, 2019 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z:

<https://mapy.cz/zakladni?x=16.6036054&y=49.1877658&z=9&l=0&source=regi&id=14>

LEARN MARKETING, 2018. THE MACRO ENVIRONMENT & PEST ANALYSIS. [online]. 2018 [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <http://www.learnmarketing.net/pestanalysis.htm>.

MAKOS, Jim, 2015. What is Environmental Analysis? In: Pestle Analysis [online]. 2015-02-23 [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <http://pestleanalysis.com/what-isenvironmental-analysis/>.

MINNESOTA DEPARTMENT OF HEALTH, 2015. Swot Analysis. In: Health.state.mn.us [online]. 2015 [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <http://www.health.state.mn.us/divs/opi/qi/toolbox/swot.html#image>.

NĚMEC, Robert. Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy. RobertNemec.com [online]. 2005-06-20 [cit. 2019-01-03]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

OBCHODNÍ REJSTŘÍK, 2018. KOMÁNEK s.r.o. In: Obchodnirejstrik.cz [online]. 2018 [cit. 2018-12-12]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/komanek-s-r-o-29208505/>.

PROFESSIONAL ACADEMY, 2018. Marketing Theories – The Marketing Mix – From 4 Ps to 7 Ps Marketing Theories – The Marketing Mix – From 4 Ps to 7 Ps. In: professionalacademy.com [online]. 2018 [cit. 2019-01-24]. Dostupné z: <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---the-marketing-mix---from-4-p-s-to-7-p-s>.

PROFESSIONAL ACADEMY, 2018. Marketing Theories – The Marketing Mix – From 4 Ps to 7 Ps Marketing Theories – The Marketing Mix – From 4 Ps to 7 Ps. In: professionalacademy.com [online]. 2018 [cit. 2019-01-24]. Dostupné z:

<https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>.

SZU: Strojírenský zkušební ústav [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://www.szutest.cz/plynova-zarizeni/>.

THE MARKETING DONUT, 2015. Marketing strategy. In: [Marketingdonut.co.uk](http://www.marketingdonut.co.uk) [online]. 2015 [cit. 2018-12-12]. Dostupné z: <http://www.marketingdonut.co.uk/marketing/marketing-strategy>.

THERMONA: Přehled povinných revizí kotlů na plyn a pevná paliva [online]. 2019 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://www.thermona.cz/aktuality/prehled-povinnych-revizi-kotlu-plyn-a-pevna-paliva>.

TZBINFO, 2010. Nejdůležitější normy pro vnitřní vodovod. In: voda.tzb-info.cz [online]. 2010 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://voda.tzb-info.cz/normy-a-pravni-predpisy-voda-kanalizace/6155-nejdulezitejsi-normy-pro-vnitрни-vodovod>.

WORKWATCH [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.workwatch.cz/popis-systemu>.

ZÁKON O OBCHODNÍCH KORPORACÍCH. Zákony pro lidi.cz [online]. Zlín, 2019 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#cast1>

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1: Marketingový mix (Zdroj: Němec, 2005)	17
Obrázek 2: Marketingový mix 7P (Zdroj: vlastní zpracování dle Professional Academy, 2018)	23
Obrázek 3: PESTE analýza (Zdroj: vlastní zpracování dle Professional Academy, 2018)	30
Obrázek 4: Porterův model pěti sil (Zdroj: vlastní zpracování dle Hunt, 2012)	33
Obrázek 5: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování dle Minnesota Department of Health, 2015)	35
Obrázek 6: Organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)	40
Obrázek 7: Jihomoravský kraj (Zdroj: Mapy.cz, 2019).....	40
Obrázek 8: Oblast působení (Zdroj: Mapy.cz, 2019)	41
Obrázek 9: Průměrná mzda (Zdroj: Český statistický úřad, 2019a).....	43
Obrázek 10: Meziroční míra inflace (Zdroj: Český statistický úřad, 2019b)	44
Obrázek 11: Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji (Zdroj: Český statistický úřad, 2019c)	45
Obrázek 12: Konkurence v odvětví (Zdroj: vlastní zpracování)	51
Obrázek 13: Portfolio služeb (Zdroj: vlastní zpracování)	52
Obrázek 14: Webové stránky firmy (Zdroj: www.pavelkomanek.cz).....	54
Obrázek 15: Webové stránky firmy (Zdroj: www.pavelkomanek.cz).....	55
Obrázek 16: Pohlaví respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)	58
Obrázek 17: Věková struktura (Zdroj: vlastní zpracování)	58
Obrázek 18: Nejvyšší dokončené vzdělání (Zdroj: vlastní zpracování)	59
Obrázek 19: Zaměstnání (Zdroj: vlastní zpracování)	59
Obrázek 20: Zkušenost s instalatérskými službami (Zdroj: vlastní zpracování)	60

Obrázek 21: Nejdůležitější faktor (Zdroj: vlastní zpracování)	61
Obrázek 22: Test cenové citlivosti (Zdroj: vlastní zpracování).....	67
Obrázek 23: Placení zálohy dopředu (Zdroj: vlastní zpracování)	68
Obrázek 24: Výše zálohy (Zdroj: vlastní zpracování)	68
Obrázek 25: Znalost ceny dopředu (Zdroj: vlastní zpracování)	69
Obrázek 26: Rozpočet zakázky dopředu (Zdroj: vlastní zpracování).....	69
Obrázek 27: Ideální časový horizont dodání (Zdroj: vlastní zpracování)	70
Obrázek 28: Neakceptovatelný horizont dodání (Zdroj: vlastní zpracování).....	70
Obrázek 29: Komunikace při zadávání zakázky a domlouvání instalace (Zdroj: vlastní zpracování).....	71
Obrázek 30: Komunikace při realizaci zakázky (Zdroj: vlastní zpracování)	72
Obrázek 31: Forma neosobní komunikace (Zdroj: vlastní zpracování)	72
Obrázek 32: Nová struktura webu (Zdroj: vlastní zpracování)	79
Obrázek 33: Mapa rizik (Zdroj: vlastní zpracování)	94
Obrázek 34: Graf rizik (Zdroj: vlastní zpracování)	95

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1: Vývoj obyvatel v okrese Hodonín (Zdroj: Český statistický úřad, 2019d) ..	45
Tabulka 2: Časový harmonogram (Zdroj: vlastní zpracování)	56
Tabulka 3: Faktory výběru instalatérské firmy, otázka 6 (Zdroj: vlastní zpracování) ...	60
Tabulka 4: Test cenové citlivosti, otázka 8 (Zdroj: vlastní zpracování).....	62
Tabulka 5: Test cenové citlivosti, otázka 9 (Zdroj: vlastní zpracování).....	63
Tabulka 6: Test cenové citlivosti, otázka 10 (Zdroj: vlastní zpracování).....	64
Tabulka 7: Test cenové citlivosti, otázka 11 (Zdroj: vlastní zpracování).....	65
Tabulka 8: Test cenové citlivosti, otázka 12 (Zdroj: vlastní zpracování).....	66

Tabulka 9: Test cenové citlivosti, průsečíky (Zdroj: vlastní zpracování).....	67
Tabulka 10: Forma propagace (Zdroj: vlastní zpracování)	73
Tabulka 11: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování).....	74
Tabulka 12: Plus minus matice (Zdroj: vlastní zpracování)	75
Tabulka 13: Náklady na úpravu webových stránek (Zdroj: vlastní zpracování).....	79
Tabulka 14: Náklady na Facebook (Zdroj: vlastní zpracování)	80
Tabulka 15: Propagační strategie (Zdroj: vlastní zpracování).....	81
Tabulka 16: Cenová strategie (Zdroj: vlastní zpracování).....	83
Tabulka 17: Zaměstnání dalšího pracovníka (Zdroj: vlastní zpracování)	84
Tabulka 18: Zavádění a náklady WorkWatch (Zdroj: vlastní zpracování)	86
Tabulka 19: Distribuční strategie (Zdroj: vlastní zpracování).....	87
Tabulka 20: Distribuční strategie (Zdroj: vlastní zpracování).....	89
Tabulka 21: Návrhy (Zdroj: vlastní zpracování)	90
Tabulka 22: Výnosy marketingové strategie (Zdroj: vlastní zpracování)	90
Tabulka 23: Náklady marketingové strategie (Zdroj: vlastní zpracování)	90
Tabulka 24: Označení období (Zdroj: vlastní zpracování)	91
Tabulka 25: Harmonogram (Zdroj: vlastní zpracování).....	92
Tabulka 26: Identifikace rizik (Zdroj: vlastní zpracování).....	93
Tabulka 27: Hodnocení rizik (Zdroj: vlastní zpracování)	94
Tabulka 28: Snížení rizik (Zdroj: vlastní zpracování).....	95
Tabulka 29: Obraty firmy (Zdroj: vlastní zpracování)	96

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: CD

Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako podklad k mé diplomové práci. Vyplnění trvá asi 5 minut.

Dotazník je anonymní.

Děkuji za Váš čas a ochotu

Magdaléna Kománková

Pohlaví: žena/muž

Věk: 18-24

25-34

35-44

45-54

55-64

65-74

75-84

85 a více

Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

- ☐ Základní
- ☐ Středoškolské bez maturity
- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské

Jaké je Vaše zaměstnání?

- ☐ Student
- ☐ Zaměstnanec
- ☐ OSVČ
- ☐ Mateřská dovolená
- ☐ Nezaměstnaný
- ☐ Důchodce

Využili jste někdy instalatérské služby (montáž a opravy wc, umyvadla, topení, kotle, podlahového vytápění, ...)?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Zakroužkujte, jak jsou pro vás tyto faktory důležité při výběru instalatérské firmy?

(1 - minimálně, 10 - maximálně)

Cena:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Doporučení rodiny, přátel a známých:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kvalita služeb:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Lokalita firmy:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dodací lhůta:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Komunikace a přístup:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Předchozí zkušenost:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Způsob propagace:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reference jiných zákazníků na internetu:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Šířka poskytovaných služeb:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Doba působení firmy na trhu:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Certifikáty:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Možnost získání dotace (Zelená úsporám):	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Který faktor je pro Vás nejdůležitější?

- ☐ Rychlost
- ☐ Kvalita
- ☐ Cena

Jaká je podle Vás optimální hodinová sazba instalatéra?

Hodinovou sazbu prosím uvádějte zaokrouhlenou na desítky korun:

Při jaké hodinové ceně vám služba přijde levná?

Prosím o zaokrouhlení na desítky korun:

Při jaké hodinové sazbě vám služba přijde tak levná, že byste pochybovali o její kvalitě?

Prosím o zaokrouhlení na desítky korun.....

Při jaké hodinové sazbě vám služba přijde drahá?

Prosím o zaokrouhlení na desítky korun.....

Při jaké hodinové sazbě vám služba přijde tak drahá, že byste jí nevyužili?

Prosím o zaokrouhlení na desítky korun.....

Je pro vás přijatelné platit zálohy dopředu?

Ano / Ne

Jakou výši zálohy dopředu považujete za přijatelnou?

- ☐ žádnou
- ☐ 10 %
- ☐ 20 %
- ☐ 30 %
- ☐ 40 %
- ☐ 50 %
- ☐ 60 %

Je pro Vás důležité znát dopředu přibližnou cenu?

Zakroužkujte, prosím, na škále, ke kterému z výroků se více kloníte.

nedůležité 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 důležité

Měli byste zájem o rozpočet zakázky dopředu?

Ano / Ne

Jaký časový horizont dodání zakázky by pro Vás byl - ideální?

- ☐ 1 měsíc
- ☐ 2 měsíce
- ☐ 3 měsíce
- ☐ 4 měsíce
- ☐ 5 měsíců
- ☐ 6 měsíců
- ☐ 7 měsíců a víc

Jaký časový horizont dodání zakázky je pro Vás - neakceptovatelný?

- ☐ 1 měsíc
- ☐ 2 měsíce
- ☐ 3 měsíce
- ☐ 4 měsíce
- ☐ 5 měsíců
- ☐ 6 měsíců
- ☐ 7 měsíců a víc

Jakou formu komunikace (osobní či neosobní) preferujete při - zadávání zakázky a domlouvání instalace?

Zakroužkujte, prosím, na škále, ke kterému z výroků se více kloníte.

Osobní komunikace 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Neosobní komunikace

Jakou formu komunikace (osobní či neosobní) preferujete při - realizaci zakázky?

Zakroužkujte, prosím, na škále, ke kterému z výroků se více kloníte.

Osobní komunikace 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Neosobní komunikace

Která neosobní forma komunikace by vám nejvíce vyhovovala v průběhu řešení zakázky?

- ☐ Telefon
- ☐ Email
- ☐ Komunikace přes sociální sítě
- ☐ Dopis
- ☐ Fax

Označte, prosím, jak by vás dané formy propagace oslovily pro instalatérskou činnost.

(1 - minimálně, 10 - maximálně)

Venkovní reklama (bannery, plakáty): 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Webové stránky: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Internetová reklama: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sociální sítě (Facebook, Instagram,...): 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Doporučení rodiny, přátel a známých: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Osobní kontakt s majitelem/zaměstnancem: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Tisk (letáky, odborné časopisy, lokální zpravodaje): 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Veletrhy: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu.

Vyplněním dotazníku jste mi moc pomohli k ukončení studia.

Magdaléna Kománková

Příloha č. 2: CD

CD s daty z provedeného marketingového průzkumu je uloženo v zadní desce práce.